

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA EKONOMICKÁ
FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Evaluating Employee Training Process in a Selected Company

Student: Bc. Balysová Kateřina

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Válková Věra, MBA

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Balysová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Zhodnocení procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti
Evaluating Employee Training Process in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska problematiky
 3. Charakteristika společnosti
 4. Analýza současného stavu procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a interpretace výsledků
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

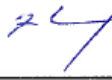
Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č.1 - 5, dané mi k dispozici společností ARMATURY Group a.s., jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 21. 4. 2017


Bc. Balysová Katerina

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Věře Váľkové, MBA za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce. Také bych ráda poděkovala vybraným zaměstnanců společnosti ARMATURY Group a.s. za jejich ochotu a účast na výzkumném dotazníkovém šetření a poskytnutí podkladů pro tuto diplomovou práci.

Obsah

Obsah.....	6
1. Úvod.....	6
2. Teoretická východiska problematiky	8
2.1. Definice základních pojmů	8
2.2. Řízení personální činnosti přes softwary	10
2.3. Důvody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	12
2.4. Podnikové vzdělávání a jeho cíle	14
2.5. Motivace ke vzdělávání	16
2.6. Analýzy vzdělávacích potřeb.....	17
2.7. Plánování a realizace vzdělávání	21
2.8. Financování vzdělávání	23
2.8.1 Interní financování	23
2.8.2 Externí financování	23
2.9. Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost.....	25
2.9.1 Vzdělávání na pracovišti	27
2.9.2 Vzdělávání mimo pracoviště	29
2.10. Evaluace vzdělávání.....	31
2.10.1 Výhody a nevýhody vyhodnocení vzdělávání	31
2.10.2 Modely vyhodnocování vzdělávání	32
3. Charakteristika společnosti	36
3.1. Profil vybrané společnosti ARMATURY Group a.s.	36
3.2. Obor působení, sortiment	36
3.3. Organizační schéma vybrané společnosti.....	37
3.4. Personální divize.....	39
3.5. Plánování a vyhodnocení vzdělávání	41
3.6. Náklady na vzdělávání.....	42
4. Analýza současného stavu procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a interpretace výsledků.....	46
4.1. Metodika šetření	46
4.2. Výběr respondentů a sběr dat	48
4.3. Statistická metoda.....	48
4.4. Výsledky šetření	49

5. Návrhy a doporučení.....	69
5.1. Pokrytí potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání.....	69
5.2. Hodnocení zaměstnanců	70
5.3. Plánování a evidence vzdělávání, sledování přínosu zdělávání	71
6. Závěr	73
Seznam použité literatury	75
Seznam použitých zkratk.....	77
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Otázka vzdělávání zaměstnanců ve firmách se v posledních letech, s ohledem na vývoj hospodářské situace a její dopadů na firmy, odsunula více do pozadí. Je nutno ovšem podotknout, že žijeme v době, kdy jsme závislí na neustálém celoživotním rozvoji. Požadavky na znalosti v oblasti technologií, obchodu, řízení změn, finančního řízení i komunikace se mění v rychlém tempu a znalosti nabitě pouze v rámci školního vzdělávání se stávají nedostačujícími.

Stále více zaměstnavatelů a manažerů si uvědomuje podstatu a důležitost vzdělávání zaměstnanců a chápou potřebu investice do vzdělávání jako zdroj konkurenční výhody na trhu. Systematické, tedy ucelené vzdělávání má své základy v oblasti firemní strategie. Přesto mnozí personální manažeři jsou nuceni každým rokem bojovat za dostatečně vysoký rozpočet pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a snažit se prokázat, že zaměstnanci jsou nositeli jména firmy a na jejich celkovém přístupu k osobnímu rozvoji závisí i rozvoj celé firmy. Zaměstnancům je zapotřebí nabízet možnost v oblasti rozšiřování znalostí a dovedností vyplývajících z jejich pracovních pozic a zaměřit se na aktivity, které formují osobnosti zaměstnanců a pomáhají utvářet společné hodnoty.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat současný proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, zjišťování jeho potřeb v návaznosti na rozvoj a růst společnosti ve společnosti ARMATURY Group a.s. a v případě potřeby navrhnout doporučení pro zkvalitnění vybraných prvků ve stávajícím procesu.

V teoretické části je použita metoda rešerše literatury, která se zabývá daným tématem. Je zaměřena na popis významu vzdělávání, motivaci k vzdělávání jak ze strany zaměstnavatelů tak zaměstnanců, analýzu vzdělávacích potřeb, následného plánování vzdělávání, realizaci a jeho vyhodnocení s ohledem na podporu růstu firmy. Jsou zde představeny základní moderní vzdělávací metody a formy.

Empirická část obsahuje analýzu vzdělávání ve vybrané společnosti. Pro tuto část byl využit kvantitativní výzkum formou využití standardizovaných dotazníků v kombinaci s pozorováním a rozhovory s držiteli procesu vzdělávání, personálním úsekem společnosti. Za účelem naplnění cíle a zpracování práce jsem stanovila následující výzkumné otázky:

1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku pokrývá potřeby zaměstnanců.
2. Výstupy ze vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou využívány pro další rozvoj zaměstnanců.

3. Stávající systém plánování a evidence vzdělávání a rozvoje je dostatečný.

Pro potřeby tohoto výzkumu byl vytvořen on-line dotazník pro zaměstnance vyššího a středního managementu, označovanými jako THP pracovníci či ostatní skupina. Zaměstnanci výroby byli osloveni osobně a následně byli požádáni o vyplnění papírových dotazníků.

Respondenti se mohli anonymně vyjádřit k problematice vzdělávání a rozvoje v jejich společnosti v termínu 23.11. - 15.12 2016. Celkem bylo osloveno 284 zaměstnanců.

2. Teoretická východiska problematiky

Teoretická část práce je věnována přiblížení terminologických pojmů souvisejících se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. V další části této práce budou teoretické poznatky využity pro formulaci doporučení na zlepšení vzdělávacího procesu vybrané firmy.

2.1. Definice základních pojmů

V rámci rozvoje vzdělávání zaměstnanců se můžeme setkat s celou řadou pojmů a definic. Na začátek si objasníme některé pojmy, se kterými se budeme setkávat.

Lidské zdroje představují *lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

Armstrong (2007) označil intelektuální kapitál za zásoby znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Ulrich (2009, s. 40) pak popisuje lidské zdroje takto: „*Za prvé, lidské zdroje se mohou týkat postupů, činnosti v oblasti lidských zdrojů, tj. jak nějaká firma řídí svoje získávání, výběr, vzdělávání, odměňování, komunikaci a jiné personální systémy. Tyto postupy a činnosti, za které jsou odpovědni linioví manažeři a personalisté*

Lidský kapitál znamená *zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu.* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Důležitost lidského kapitálu zdůraznil také Tomáš Baťa (1990, s. 95), jenž uvedl: „*Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybuodoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod*“.

Vodák, Kucharčíková (2011) uvedli, že vynaložené prostředky peněžního i nepeněžního charakteru v současnosti lze chápat jako dosažení peněžních i nepeněžních výnosů v budoucnosti. Prostředky vložené do lidského kapitálu se tak stávají investicí a mohou

se projevit jak okamžitě, tak v delším časovém období. Investice do lidského kapitálu realizují podniky různými způsoby:

- zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců,
- zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců,
- zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změny postojů prostřednictvím podnikového vzdělávání.

Jak podotkl Hroník (2007), investici do lidského kapitálu formou vzdělávání lze označit za dobrou investici a cestu ke zvyšování výkonnosti firmy, která je především dána výkonností lidí. Výkonnostní a sofistikované procesy si žádají výkonnější, efektivnější zaměstnance s jistou mírou sebeřízení a dostatečnými kompetencemi.

Učení, proces, díky kterému získávají jednotlivci znalosti, dovednosti a postoje za pomoci zkušenosti, úvahy, studia nebo pokynů. (Buckley, Caple, 2004, s. 5)

Vzdělávání, jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivit jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání se firmě postupujeme systematicky. (Hroník, 2007, s. 31)

Palán (2009, s. 27) tvrdí, že: „Svoji roli sehrávají stále sofistikovanější hospodářské (výrobní, technické, technologické, organizační, informační, ekonomické, obchodní, sociální) systémy, vyžadující komplexní pojetí při zjišťování kompetenční úrovně pracovníků na všech úrovních. Vzdělání se tak stává synonymem pojmu rozvoj.“

Rozvoj, dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů. (Hroník, 2007, s. 31)

Palán upřesňuje, že: „Rozvojem lidských zdrojů (RLZ) rozumíme zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu. Pokud se výchova a vzdělávání dospělých (VVD) chápe jako rozvoj osobnosti svobodných občanů, pak RLZ je pojmem užším, i když rozvoje lidských zdrojů je dosahováno především výchovou a vzděláváním dospělých. VVD i RLZ (spolu s počátečním vzděláváním) vytváří z lidí lidský kapitál dané země. Souběžně se zvyšováním schopností LZ

být prospěšný pro jejich uživatele je nutno neustále posilovat osobnostní suverenitu a stanovovat jednoznačné limity pro její omezování uživateli lidských zdrojů. “

2.2. Řízení personální činnosti přes softwary

Personální agenda zahrnuje celou řadu činností, jejichž zjednodušení či automatizaci umožňují různé personální informační systémy z angl. **Human Resources Information System** (dále jen HRIS). HRIS jsou softwary nebo on-line řešení pro zadávání a sledování dat a informačních údajů potřeby lidských zdrojů, mezd, vedení podniku a účetních funkcí v rámci podniku. První HRIS se objevily v 80. letech, jejich rozšíření se však datuje až o deset let později. Díky tomuto principu bylo možné mnohé personální procesy zautomatizovat a tím snížit náklady, nutnost papírové dokumentace a zefektivnit vyhledávání potřebných dat. Při zavádění HRIS je nezbytné vycházet z reálných potřeb organizace a myslet především na jejich přínos pro zaměstnance.

V ČR fungoval jeden z prvních jednotných personálních systémů tzv. Jednotná evidence pracujících. Později v 80. letech jí nahradil Subsystem práce, mezd a sociálních věcí v rámci Jednotné údajové základny organizací (dále jen JÚZO). JÚZO umožňovalo vedení podrobných informací o zaměstnanci jako např.: základní osobní údaje, vzdělání, kvalifikaci, pracovní zkušenosti, sociální zázemí, zdravotní stav, údaje nezbytné ke zpracování mezd, důchodového pojištění, daňových odvodů, vyplacení nemocenské, atd. Zpracování stejných dat umožňují HRIS dodnes.

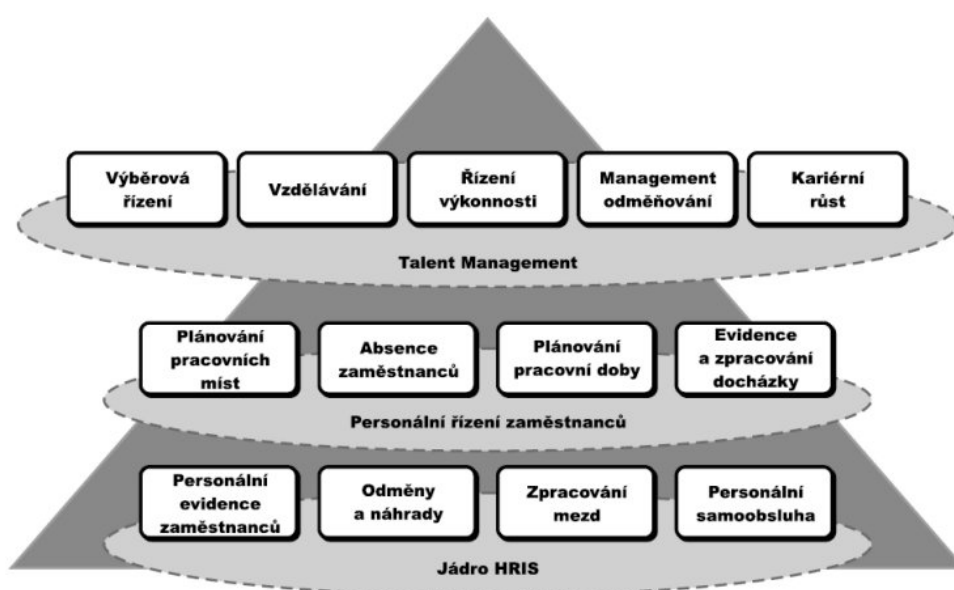
Velké společnosti mají většinou svůj personální systém součástí **Enterprise Resource Planning** (dále jen ERP) řešení. ERP představuje komplexní účetní a informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku. Jedná se o výrobu, logistiku, distribuci, prodej, fakturaci, účetnictví, správu majetku, zpracování mezd a personalistiky.

Moderní HRIS umožňují práci nejen pro pracovníky v personální oblasti, mzdové účetní a personalisty, ale mohou jej využívat také vedoucí pracovníci pro své podřízené.

V rámci vzdělávání HRIS slouží mimo jiné ke sledování plnění kvalifikačních požadavků, plánování vzdělávacích akcí, evidenci a vyhodnocování vzdělávacích akcí včetně jejich nákladovosti, evidenci platnosti osvědčení, certifikátů a jiných kvalifikačních dokladů, administraci lektorů a správě kurzů pro samostudium. Tyto činnosti bývají ve vyspělých informačních systémech vysoce automatizované.

K naplánování vzdělávací akce obvykle stačí zadat proces prohledávání propadlých školení a certifikací u všech zaměstnanců. Systém vytvoří sám skupiny lidí se stejným požadavkem a naplánuje pro ně adekvátní školicí akci. Úkolem personalisty je pak pouze stanovit datum daného školení a zaslat účastníkům pozvánky. Ty lze vytisknout přímo ze systému nebo elektronicky rozeslat konkrétním zaměstnancům. (Sodomka, Klčová, 2012)

Obrázek 2.1 Struktura HRIS



Zdroj: SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Personální informační systém budoucnosti. *IT Systems* [online]. 2012/10 (11), 100 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/personalni-informacni-system-budoucnosti.htm>

Navíc lze celý proces uzavřít a zautomatizovat. Příkladem je situace, kdy je zaměstnanec přijat do pracovního poměru a zařazen na určitou pozici. Pokud pozice vyžaduje vzdělání nebo specifický druh školení, které zaměstnanec neabsolvoval, do vzdělávání v personálním informačním systému pak automaticky přichází požadavek na školicí kurz, jehož by se měl dotýčný zúčastnit. Vše je patřičně naplánováno a zrealizováno. Po absolvování této akce se údaj o zvýšení kvalifikace daného zaměstnance automaticky přenesou do personální evidence v

systému. Po ukončení vzdělávací akce jsou vyčísleny a archivovány náklady na dané školení. (Sodomka, Klčová, 2012)

2.3. Důvody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Důvodů pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podnicích lze nalézt mnoho. Ať je to využití nové technologie, funkční vnitřní procesy nebo efektivní fungování v globálním tržním prostředí. Souhrnně lze říci, že se jedná o snahu stát se úspěšnou firmou. Všeobecně můžeme firmu považovat za úspěšnou, pokud roste její podíl na trhu, zvyšují se zisky, má dobré jméno na trhu a respekt obchodních partnerů i konkurence a spokojené zaměstnance.

Dle Ulricha (2009) aby mohla být firma úspěšná, musí se vyrovnat s globalizací, dostatečnou tvorbou hodnotových řetězců a hodnotových sítí, ziskovostí pomocí nákladů a růstu a využití schopností. Měla by mít schopnost pracovat s technologiemi a dosáhnout jejich maximální využití v praxi. Zmíněný autor doplnil, že k úskalím úspěšné firmy patří také akceptace změn, schopnost adaptovat se na změny nebo na ně flexibilně reagovat.

Nestačí ovšem jen, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly (Vodák, Kucharčíková, 2011, s 24).

Neustálý technický rozvoj, rychle se měnící technologie a požadavky na kvalitu a s tím spojeny tendence k růstu podniků si prostě vyžadují, aby si pracovníci na všech úrovních osvojovali nové znalosti, rozšiřovali kompetence, rozvíjeli kooperační vztahy, formovali sociální vlastnosti a byli tak v každém okamžiku schopni reagovat na nové úkoly (Koubek, 2015).

Pro všechny výše uvedené kroky a naplnění cílů úspěšné firmy vytvářejí společnosti své strategie a pracují na jejich zavádění. Má-li být strategie podniku úspěšná, musí být porozuměna, aby nedocházelo k problémům při jejím zavádění. Strategie vzdělávání si vyžaduje kvalitní strategii v oblasti lidských zdrojů. Aktivní personalistika v oblasti

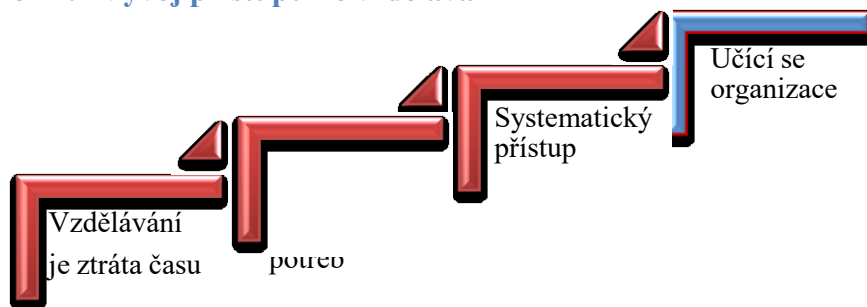
vzdělávání a rozvoje ve firmě je závislá na nadřazených strategiích, na obchodní strategii a strategii personální. Nordström a Ridderstråle (2005, s. 121) označili „*zajištění takovéto strategie ze strany lidských zdrojů za nedílnou součást celkové strategie*“.

Jako důvodem pro vzdělávání může být, dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 166 -167) například,

- **Lepší využití potenciálu zaměstnanců** - kdy vzdělávání pomáhá jednotlivcům i celým pracovním týmům být více přizpůsobivými, flexibilnějšími a schopnějšími plnit požadavky při zvyšování výkonů.
- **Lepší využití zařízení a systémů** – zde se jedná o maximální využití používané technologie a to formou obeznámení a vzdělávání zaměstnanců při práci s nakoupenou technologií a zajistit tak její nejefektivnější využití.
- **Zvýšení výkonu** – kdy vzdělávání může pomoci s odstraněním existujících problémů v oblasti výkonnosti a podstatně zvýšit návratnost spotřebovaných zdrojů. Jako nečastější oblasti zlepšení jsou uváděny výrobní procesy, kvality, bezpečnost, spokojenost zákazníků aj.
- **Snížení fluktuace** – obvykle zaměstnanci mají pozitivní reakce na možnost vzdělávání se a rozvoje. Fakt, že organizace, firma nebo společnost plánuje vzdělávání zaměstnanců, zlepšuje celkovou image firmy a stává se atraktivnějším zaměstnavatelem pro zaměstnance s vyšší úrovní kvalifikace, čímž zvyšuje pravděpodobnost, že tito zaměstnanci zůstanou ve firmě.
- **Zvýšení spokojenosti zákazníků** – často dojde k uvědomění si potřeb vzdělávání zákazníkem dříve než u partnera. Zákazník pak bez problémů odchází ke konkurenci, která je schopna plnit lépe a ochotněji jeho požadavky a potřeby.

Petříková a kol. (2002) popsali vývoj přístupu ke vzdělávání v následujícím schématu. Viz. Obr. 2.2. Vývoj přístupu ke vzdělávání

Obrázek 2.2 Vývoj přístupu ke vzdělávání



Zdroj: Petříková a kol. (2002), *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: (znalostní dimenze jakosti)*. Upraveno autorem

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 167) dále upozorňují na fakt, že „některé podniky realizují vzdělávání pouze jako projev dobré vůle, aniž by požadovali důkazy jeho oprávněnosti a uvažovaly o skutečných nákladech a užitku z investic do lidského kapitálu. Existují však i organizace, které si uvědomují, že vzdělávání je nezbytné ke zlepšení jejich výkonu.“

2.4. Podnikové vzdělávání a jeho cíle

Podnikové vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností.

Podnikové vzdělávání zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i mimopodnikové vzdělávání či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace. Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. (Palán, 2002, s. 157)

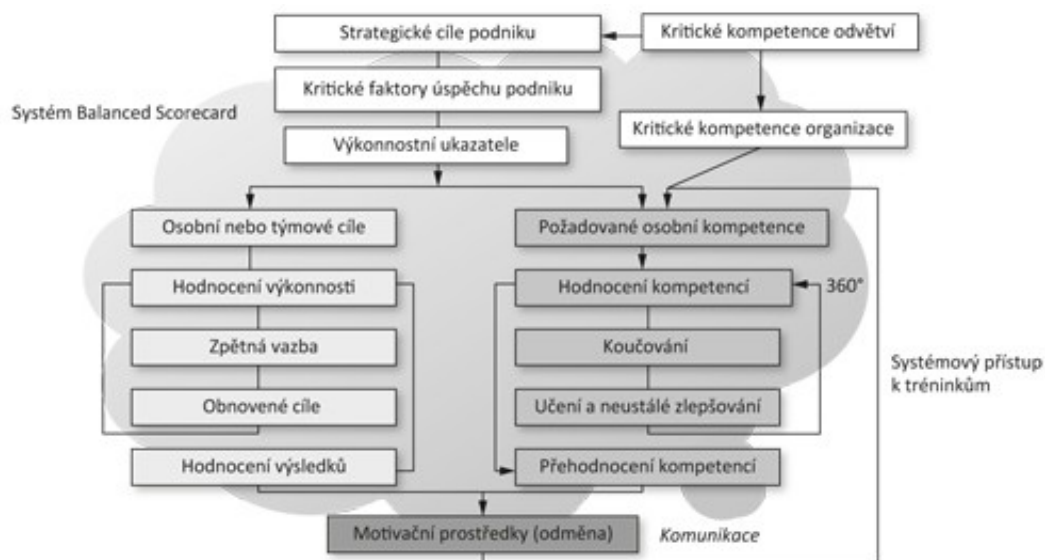
„Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání“ Koubek (2015, s. 213). Jedná se o neustále se opakující proces, který zejména sleduje cíle podnikové strategie v oblasti vzdělávání. Celý systém je podpořen interní a nejrůznější externí skupinou pracovníků iniciujících podnikové vzdělávání a zajišťujících její odbornost a to i z řad externích firem.

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 443): „*Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody.*“

Systémový přístup ke vzdělávání je zasazen do celého cyklu kombinace firemních a individuálních cílů a do rozvoje kompetencí, které pomáhají stanovené cíle dosahovat. Janišová, Křivánek (2013, s. 216). Kombinaci a návaznost cílů popisují názorně zmínění autoři ve schématu Systémového přístupu k rozvoji kompetencí vedoucích k naplnění pracovních cílů. (Viz. Obr. 2.3)

Janišová, Křivánek (2013, s. 216) sami popisují proces takto: „*Levá strana obrázku ukazuje rozklad firemních cílů na individuální cíle, které se pravidelně vyhodnocují a nakonec jsou významným podkladem pro variabilní složku mzdy. Na pravé straně obrázku je patrné, že každé odvětví má své kompetence, které se promítají do kompetencí organizace a individuálních kompetencí. Jejich rozvoj probíhá v průběhu celého roku, a to za pomoci různých druhů aktivit. Postoj zaměstnance k vlastnímu rozvoji a jeho pokrok v rozvíjení kompetencí také ovlivňuje variabilní složku jeho mzdy, případně vede k převedení na jiné pracovní místo či povýšení.*“

Obrázek 2.3 Systémový přístup k rozvoji kompetencí vedoucích k naplnění pracovních cílů



Zdroj: Janišová, Křivánek. (2013), *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

2.5. Motivace ke vzdělávání

V životě se běžně setkáváme s relativně velkým rizikem, že jakýkoliv náš vysněný projekt se může setkat s nepřijetím, neúspěchem. Stejně obtíže mohou potkat také vzdělávací projekt. Úspěšnost vzdělávacího projektu tak ovlivňuje i motivace zaměstnanců se podílet na dalším vzdělávání. Pokud budou lidé k učení se motivováni, budou se učit efektivněji. Pocítí – li, že výsledky z učení budou pro ně prospěšné, budou mít i větší sklon k učení se. (Armstrong, 2007).

Vodák a Kucharčíková (2011) považují motivaci ke vzdělání a zvyšování vlastního potenciálu za velmi významný a nedílný prvek vzdělávacího procesu. Do cyklu motivace ke vzdělávání promítli:

- *Přesvědčení o přínosech,*
- *Závazek k učení,*
- *Poznání dopadů,*

Obrázek 2.4. Cyklus motivace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011) *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Upraveno autorem

„Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňují efektivitu vzdělávání“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 102)

Armstrong (2007, s. 462) uvádí: „*Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézt ve vzdělávání uspokojení. Ke vzdělávání bývají nejochotnější, jestliže uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb. A na druhé straně, nejlepší programy vzdělávání mohou selhat, jestliže je jejich účastníci nepovažují za užitečné*“.

Janišová, Krivánek (2013, s.215) uvádí, že ASTD (The American Society for Training and Development) již tradičně doporučuje minimálně 40 hodin tréninku ročně na zaměstnance. Možnost rozvoje je jedním z pěti nejdůležitějších faktorů pro zaměstnance v práci. Pokud zaměstnanec vzdělání nedostává, často to vede k jeho odchodu z firmy.

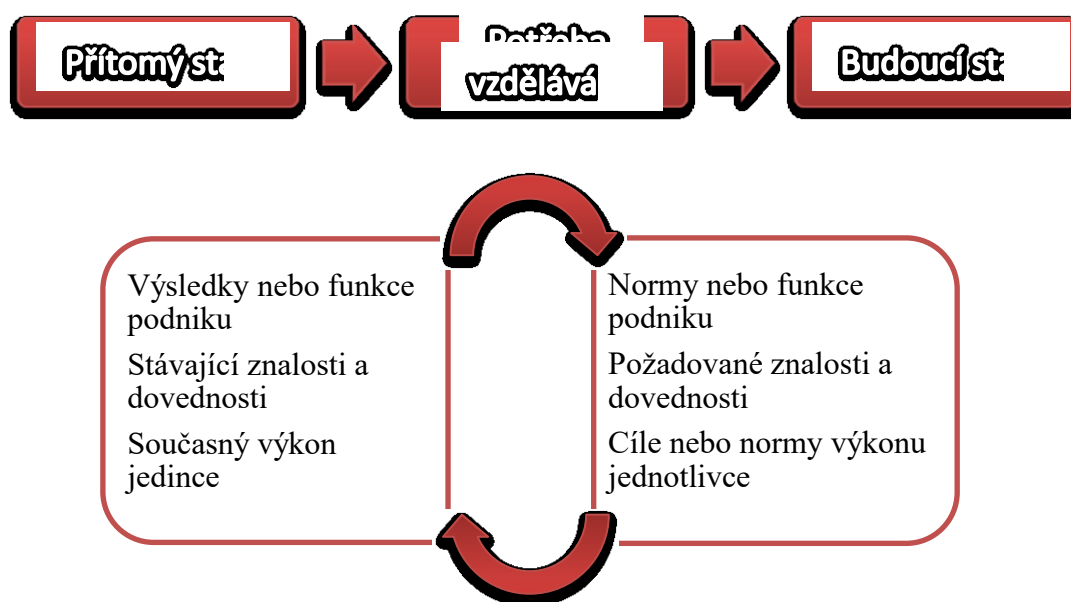
2.6. Analýzy vzdělávacích potřeb

Proces vzdělávání začíná identifikací, analýzou vzdělávacích potřeb. V odborné literatuře lze najít hned několik definic analýzy vzdělávacích potřeb.

Všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je potřeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné pouze tehdy, když jsou definovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin, jednotlivců. (Armstrong, 2007, s.503) Mužík (2010) uvádí názor Belcourta a Wrighta, kteří definují analýzu vzdělávacích potřeb jako soubor analytických kroků, které jsou určeny i identifikaci rozdílů ve výkonech zaměstnanců a organizace.

S podobným přístupem se můžeme setkat také u autorek Bielikové, Hráškové (2006), jenž nabízí analýzu vzdělávacích potřeb pro částečnou formulaci rozdílů toho „co by se mělo dít“ a toho, „co se děje“. Pro upřesnění nabízí autorky stručné schéma (Viz. Obr. 2.5):

Obrázek 2.5 Schéma vzdělávacích potřeb dle Bielkové, Hráškové



Zdroj: Bielíková, Hrášková (2006) *Podnikové vzdělávání, cíle, potřeby, realizace*. Dostupné z: <http://modernizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>.
Úpraveno autorem

Výše uvedené autorky dále uvádí, že existuje mnoho možných zdrojů pro identifikaci potřeb vzdělávání a stanovení pořadí důležitosti faktorů, které by určovali aktuální potřebu vzdělávání v podniku, nebo perspektivní potřebu kvalifikace. Stanovit je jednoznačně lze ovšem jen zřídka. Za běžnou praxi označuje využití informačního systému podniku nebo zvláštní výzkumy.

Armstrong (2007) ve své publikaci nazval rozdíl mezi tím, „*co by se mělo dít*“ a „*co se děje*“, modelem deficitu. Dle jeho názoru by ovšem neměly podniky a firmy vycházet při vzdělávání pouze z tohoto modelu, který považuje za omezený. Dle Armstronga je vzdělávání procesem, jež by se mělo zabývat rozpoznáváním, a uspokojováním potřeb rozvoje – přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni v budoucnu brát na sebe další povinnosti, odpovědnosti a pravomoci.

I dle Koubka (2015) je identifikace potřeb podniku v oblastech kvalifikace a vzdělávání závažným problémem, jelikož kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikované vlastnosti člověka. Hlavní omezení spatřuje zejména v omezených možnostech stanovit kvalifikační požadavky na jednotlivá pracovní místa, obtížnosti změření a souladu mezi požadavky na

pracovní místo a schopnosti pracovníka a v neposlední řadě na obtížnosti kvantifikace a kvalifikace pracovníka a výsledky jeho práce.

Koubek (2015) představil několik metod, které lze využít samostatně nebo v libovolné kombinaci pro analýzu potřeb vzdělávání:

- Analýzy statisticky sesbíraných dat v organizaci o pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýza dotazníků, průzkumů názorů, postojů a požadavků v oblasti vzdělávání a vzdělávacích potřeb.
- Analýza informací od vedoucích pracovníků týkajících se potřeb v oblasti kvalifikace či rozvoje jiných potřeb.
- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a zkoumání těchto výstupů.
- Monitorování výsledků pracovních porad a setkání týkajících se současných pracovních problémů a budoucích perspektivních úkolů.

Mužík (2010) uvedl možnost analýzy vzdělávacích potřeb na několika úrovních, které se navzájem prolínají a podmiňují.

- Na úrovni organizace jako celku, kdy je nutno rozpoznat množství a míru požadovaných znalostí a dovedností k výkonu požadované pozice a umožňuje plánování lidských zdrojů s ohledem na strategii firmy.
- Na úrovni specifických oddělení, vyplývajících například z nových pracovních postupů, pozic, rolí.
- Na úrovni jednotlivce, kde jsou sledovány individuální vzdělávací potřeby vycházející například z kariérního postupu, hodnotících pohovorů nebo v oblasti zlepšení pracovního výkonu.

Další z možností identifikace vzdělávacích potřeb představil Hroník (2007), který označuje analýzu jako identifikaci mezery rozvojových a vzdělávacích potřeb a nabízí možnost identifikace ze dvou základních pohledů. Z pohledu individuální potřeby a z pohledu potřeby organizace. Přičemž pouze s velmi dobrou znalostí strategie firmy a vlastního kompetenčního modelu jednotlivého pracovníka je možno efektivně sladit zájmy organizace a jednotlivce v oblasti identifikace.

Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.

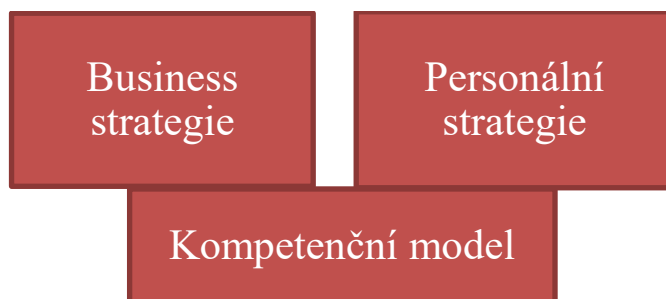
Kompetence nám říkají, „jak a čím“ dosahují výsledků „čísel“. (Hroník, 2007, s.61)
V případě zjištěných rozdílů v požadované a stávající úrovni kompetence zaměstnance, se vhodným vzdělávacím programem mohou požadované kompetence rozvíjet.

Pro sestavení kompetenčního modelu je nutno znát úroveň jednotlivých kompetencí na danou pracovní pozici. Hroník (2007) považuje kompetenční model za jakýsi most mezi business strategií a personální strategií, kdy business strategie ukazuje, k jakému bodu firma směřuje a jaké základní prostředky bude na tuto cestu volit a personální strategie pak zajišťuje lidské zdroje. (Viz. Obr. 2.6)

Kompetentní zaměstnanec se vyznačuje znaky, že

- umí, zná,
- chce,
- a může využívat všechny své vědomosti, dovednosti a zkušenosti.

Obrázek 2.6 Most mezi kompetencemi a strategií



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

„Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o vnitropodnikové údaje, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně-kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož podnik čerpá rozhodující množství svých pracovních sil i preference vyskytující se u mládeže v období volby přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností

získávání pracovníků jednotlivých profesně –kvalifikačních skupin na trhu práce., (Koubek, 2015, s. 218)

Koubek (2015) taktéž upozorňuje na fakt, že velmi důležitým podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou často detailní výstupy z pravidelného hodnocení pracovníků a hodnocení jejich pracovního výkonu.

Armstrong (2007, s. 423) označuje Hodnotící pohovory za Řízení pracovního výkonu, jelikož se jedná o „*participativní oboustranný proces dvou partnerů*“ a označení za hodnocení zaměstnance u hodnotící pohovor považuje za jednostranný akt shora. Dále popisuje tento cyklus dle následujících bodů:

- ***Plánování:*** uzavírání dohod o pracovním výkonu a rozvoji.
- ***Aktivity:*** řízení pracovního výkonu během roku.
- ***Zkoumání a posuzování:*** posuzování pokroku a úspěšnosti, aby bylo možné připravit a dohodnout plány akcí v mnoha soustavách řízení pracovního výkonu, aby mohl být pracovní výkon hodnocen.

Dohoda o pracovním výkonu zahrnuje všechny plány zlepšování pracovního výkonu, které mohou být nezbytné, a také plán osobního rozvoje. (Armstrong, 2007, s. 421)

Za plán osobního rozvoje, který obsahuje i plán vzdělávacích aktivit, jsou odpovědní pracovníci s pomocí svých manažerů. Plán zaznamenává dohodnuté akce za účelem zlepšení pracovního výkonu, schopností, ale i rozvoje znalostí a dovedností.

2.7. Plánování a realizace vzdělávání

Plány a potřeby vzdělávacích programů se většinou formulují již během analýzy vzdělávacích potřeb. Rýsují se také návrhy programů a finančních požadavků na realizaci. Program vzdělávání se pak dále specifikuje, upřesňují se skupiny zaměstnanců, pro které je program určen (mistři, management, administrativa, TOP management), počty účastníků, metody, časový plán školení. Koubek (2015)

Koubek (2015) dále uvádí, že dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké školení má být zabezpečeno

- Komu
- Jakým způsobem
- Kým
- Kde
- Za jakou cenu

Vodák, Kucharčíková (2011) rozložili plánování vzdělávání do tří fází:

- **Přípravná fáze** – která zahrnuje analýzu potřeb a účastníků, stanovení cílů a vzdělávacího projektu.
- **Realizační fáze** – která představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího procesu. V této fázi se také volí vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Úzce se spolupracuje s lektorem a účastníky vzdělávání. Volí se vhodné skupiny z pohledu intelektuálních schopností, pracovního zařazení a jejich motivace.
- **Fáze zdokonalení** – tato fáze je ve vzdělávání velmi důležitá, jelikož se v ní průběžně hodnotí etapy vzdělávacího programu. Zahrnuje oblasti všechny oblasti realizace od prověření informativnosti účastníků o účelnosti a potřebě vzdělávání o předání informací zajištění vzdělávacího projektu po organizační stránce (úrovně ubytování, stravování, dopravy, technického zajištění, vhodnosti výběru lektora a celkové nákladovosti projektu).

Janišová, Křivánek (2013, s. 215) doplňují, že plán vzdělávání ve firmě není postaven pouze na sumarizaci individuálních potřeb. Vzdělávací potřeby je nutné zvažovat ze širšího hlediska a je nutno vyhodnotit další vzdělávací potřeby pro:

- *zlepšení kompetencí a výkonu pracovních týmů;*
- *zvýšení produktivity práce;*
- *budoucí změny ve vnějším prostředí i ve firmě.*

Potřebu nových tréninkových a vzdělávacích aktivit mohou vyvolat zejména následující budoucí změny:

- *nové zákony (environmentální, bezpečnostní, ...);*
- *krizové období kladoucí větší nároky na sledování nákladů;*
- *zavedení nových technologií či automatizace;*

- *fúze či strategické partnerství vyvolávající potřebu adresovat kulturní a jazykové bariéry;*
- *růst firmy na nové trhy;*
- *restrukturalizace firmy a vytváření nových kombinací pracovních činností.*

2.8. Financování vzdělávání

Jak uvádí soubor autorů Žufan, Hán, Klímová (2013), plánování financování vzdělávání a realizace rozvojových programů je nedílnou součástí realizace školení. Dle Koubka (2015) je financování jednou z důležitých otázek, na kterou je nutno znát odpověď již při plánování vzdělávání. Společnosti mají možnost využití interních či externích zdrojů financování.

2.8.1 Interní financování

Interní zdroje dlouhodobého financování podniku jsou získávány vlastní činností podniku. Můžeme zde zařadit odpisy, dlouhodobé finanční rezervy (ostatní fondy) a zejména nerozdělený zisk, „*je částí zisku, která se nerozděluje mezi majitele podniku a slouží tak k dalším aktivitám podnikatelského subjektu.*“ (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, s.37)

2.8.2 Externí financování

Vstupem České republiky do Evropské unie, se otevřely možnosti pro získání různých forem finančních podpor, dotací z Evropských fondů. Dotace na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vychází z podpory Evropského sociálního fondu (European Social Fund – ESF) jehož cílem je „*podporovat opatření k prevenci a boji proti nezaměstnanosti a rozvinout lidské zdroje a sociální integraci na trhu práce za účelem podpory nezaměstnanosti, udržitelného rozvoje a ekonomické a sociální soudržnosti.*“ (Evropský sociální fond ČR, 2017)

Pro oblast dalšího vzdělávání je využíván Operační program rozvoj lidských zdrojů (OP LZZ). V aktuálním období 2014 - 2020 probíhá výzva Podnikové vzdělávání zaměstnanců nebo projekt realizovaný Úřadem práce ČR, Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (dále jen POVEZ II).

PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vyhlašovatel dotačního programu je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Mezi oprávněné žadatele patří zaměstnavatelé (např. podnikatelské subjekty, státní podniky, osoby vykonávající podnikatelskou činnost zřízené zvláštním zákonem za předpokladu, že nejsou oprávněnými žadateli v rámci jiných prioritních os). Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci (vč. potenciálních nových zaměstnanců) s místem výkonu v ČR (mimo území Prahy). Výše dotace bude v režimu podpory de minimis ve výši 85 % způsobilých výdajů.¹ V režimu blokové výjimky ve výši 50 %, 60 % nebo 70 % způsobilých výdajů, dle velikosti podniku.

Termín pro předkládání žádostí byl stanoven od 1. 6. do 1. 8. 2016 s předpokládanou dobou realizace 24 měsíců. Probíhající výzva s alokací 1,5 mld. Kč podporovala realizaci komplexních neinvestičních projektů zaměstnavatelů zaměřených na podporu dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na rozvoj odborných i klíčových kompetencí v oblastech IT, jazyků, soft skills (měkké dovednosti) i odborných dovedností (vč. interního vzdělávání). Podpora měla směřovat také do oblasti rozvoje systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů.

VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Další plánovanou výzvou pro podporu vzdělávání zaměstnanců je dle Harmonogramu výzev z Operačního programu Zaměstnanost výzva 03_17_072 Vzdělávání zaměstnanců. Výzva je plánována od 1.11.2017 s předpokládaným ukončením příjmu žádostí 31.12.2017. Alokovaná částka 266,5 mil Kč je určena na pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám. Podporovány budou činnosti jako další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli, zaměřené na odborné i klíčové kompetence a to formou vzdělání poskytované v oblasti IT, jazyků, soft skills a odborných dovedností. (Evropský sociální fond ČR, 2017)

¹ Podpora de minimis je poskytována do výše 200 tis. EUR pro jeden podnik za poslední 3leté období. Od 1. 7. 2014 jsou do „jednoho podniku“ zahrnovány veškeré subjekty, které jsou vzájemně propojené (s více než 50% podílem)

POVEZ II

POVEZ II je zkratkou názvu projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“. Projekt POVEZ II, navazuje na sérii projektů, jež jsou v ČR realizovány od r. 2009 s cílem podpořit odborný rozvoj zaměstnanců. Je přímým pokračovatelem projektu POVEZ a nahrazuje projekt "Vzdělávejte se pro růst!", které se osvědčily jako nástroje podpory dalšího vzdělávání a posilování konkurenceschopnosti pracovní síly na trhu práce v ČR. Projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ je realizován v období od 1.12.2015 do 30.11.2020, přičemž vzdělávací aktivity musí být ukončeny k 31.8.2020. Příjem žádostí byl spuštěn od 20. 3. 2017. Realizátorem projektu je Úřad práce ČR

Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnavatelé ve smyslu § 7 Zákoníku práce, a to prostřednictvím svých zaměstnanců či potenciálně nových zaměstnanců. Cílovou skupinou jsou rovněž fyzické osoby – OSVČ a nestátní neziskové organizace. Projekt je určen pro ty zaměstnavatele, kteří v meziročním srovnání vykázali růst tržeb nebo pokles tržeb menší než 15 %.

Zaměstnavatelům bude umožněno získat příspěvek na odborné vzdělávání svých zaměstnanců a refundaci jejich mezd po dobu školení. (Evropský sociální fond v ČR, 2017)

SDRUŽENÍ A KLASTRY

Jako další formu pokrytí vzdělávání zaměstnanců z externích zdrojů je možnost využití podpory jednotlivých sdružení a klastrů. Aktivita v oblasti rozvoje lidských zdrojů jsou mezi českými klastry velmi oblíbené. Pavelková a kol.(2009) uvádí, že až „ *dvě třetiny klastrů nabízejí společnou přípravu a vzdělávání zaměstnanců nebo jej alespoň připravují*“.

V našem případě hovoříme o Národním strojírenském klastru (dále jen NSK), který byl založen roku 2003 a jednou z jeho činností je taktéž podpora a vzdělávání zaměstnanců.

2.9. Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

„Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání (školení)“. (Koubek, 2015, s. 221)

Metody vzdělávání a by měly vycházet z cílů vzdělávání, konkrétních potřeb a stylu vzdělávajících se osob. Vhodná kombinace několika metod, pomůže upoutat zájem vzdělávajících se osob a může přinést lepší výsledky. (Armstrong, 2007)

Vodák, Kucharčíková (2011) připomínají, že k výběru metod nejvhodnějších a neúčinnějších neexistuje jednoznačný návod. Výběr vhodných metod by měl primárně vycházet z individuálních potřeb a požadavků podniku a měl by odrážet celosvětové trendy v technickém a ekonomickém vývoji. Výběry vhodné vzdělávací metody jsou limitovány významnými faktory, ovlivňující volbu výběru.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 112) rozdělili výše zmíněné faktory ovlivňující volbu metod takto:

- *„Cíle učení:*
 - *Vědomosti,*
 - *Dovednosti,*
 - *Schopnosti,*
 - *Postoje a hodnoty,*
- *Lidské faktory:*
 - *Lektoři,*
 - *Účastníci,*
 - *Prostředí,*
- *Předmět a obsah:*
 - *Specifický předmět a požadavky podniku*
 - *Interdisciplinární těžkosti*
- *Časové a materiální faktory:*
 - *Čas,*
 - *Finance,*
 - *Vzdělávací zařízení,*
- *Principy učení:*
 - *Motivace,*
 - *Aktivní zapojení,*
 - *Individuální přístup,*
 - *Zpětná vazba,*
 - *Přenos poznatků.“*

Dle Armstronga (2002) je vzdělávání rozděleno primárně na formální a neformální vzdělávání. Neformální vzdělávání je učením ze zkušeností, které přirozeně vyplývá z pracovních podnětů. Pomocí těchto procesů, které nejsou organizací podporovány a plánovány se mohou lidé naučit 70 % toho, co vědí o své práci. Úspěch je podmíněn dostatečnou motivací, schopností a sebedůvěrou pracovníků. Nevýhodou takového vzdělávání může být fakt, že ne všichni zaměstnanci možnosti neformálně se vzdělávat využijí. Takové vzdělávání není nijak plánované a tak nemusí uspokojovat potřeby organizace a jedinců, vzdělávající se mohou přebírat špatné zvyky a návyky. Naopak při dostatečné motivaci zaměstnanců k využití této metody se projeví výhody neformálního vzdělávání v podobě postupného získávání informací, přenosu znalostí okamžitě do praxe a samy vzdělávající se mohou určovat způsob, jakým znalosti získají.

Armstrong (2007) dále cituje Stera a Sommerlanda (1999), kteří popsali tři formy neformální vzdělávání na pracovišti.

- Semináře (workshop) jako místo, kde dochází k učení.
- Pracoviště jako prostředí, kde dochází ke vzdělávání.
- Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny.

Koubek (2015, s. 222) rozděluje metody vzdělávání do těchto základních skupin

- metody vzdělávání na pracovišti (on the job)
- metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

2.9.1 Vzdělávání na pracovišti

Metoda vzdělávání na pracovišti „on the job“ je realizována při výkonu práce, přímo na pracovišti v pracovní době. Jedná se převážně o učení se praxí, proto je tato metoda nejvhodnější pro zaměstnance s manuálním výkonem práce.

Mezi metody vzdělávání „on the job“ patří:

- **Instruktaž při výkonu práce** je nejčastěji používanou metodou a nejjednodušší především při zácviku nováčka, popř. méně zkušeného pracovníka. Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří vztah mezi spolupracovníky navzájem, anebo mezi pracovníkem

a bezprostředním nadřízeným. Nevýhodou je jednorázové působení a zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů.

- **Coaching** představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Je spjat s periodickou kontrolou výkonu pracovníky ze strany nadřízeného nebo školitele. Metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci školeného a školitele, vytváří prostor po stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka. Občas rušivé a hlučné prostředí může způsobit pocit, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem a rozkouskovaně.
- **Mentoring** je obdobou coachingu s jistou iniciativou školeného pracovníka. Ten si vybere svého školitele tzv. rádce (mentora) jako svůj osobní vzor. Výhodu lze spatřovat ve vnesení prvku iniciativy ze strany školeného zaměstnance, cílené volby při výběru mentora a tvorby neformálního vztahu. Nebezpečí představuje možná nevhodná volba mentora.
- **Counselling** patří k poměrně novým metodám. Jde o vzájemné ovlivňování, konzultování a formování pracovních schopností mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným. Školený zaměstnanec formou aktivity může vnášet do problematiky vlastní názory a návrhy řešení problémů. Školitel si tak sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti vedení lidí. Tato metoda je poměrně časově náročná a je nutné, aby se časově nedostala do rozporu s plněním běžných pracovních úkolů.
- **Asistování** je tradiční metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen zkušenému zaměstnanci při plnění jeho úkolů, postupně se podílí na práci větší mírou, až je schopen práci vykonávat samostatně. Metoda je používána zejména na pozice, kde je osvojení požadovaných pracovních schopností časově náročnější. Může být využito jak při manuální práci tak pro pracovníky v řídicích pozicích. Rizikem se stává možné převzetí a naučení se některých nepříliš vhodných pracovních návyků. Následné napodobování školitele může oslabovat vlastní kreativní přístup dělat věci jinak.
- **Pověření úkolem** je vyvrcholením či závěrečnou fází asistování. Školený má již všechny potřebné kompetence a po vytvoření i potřebných podmínek, je pověřen splněním úkolu. Pracovník si může vyzkoušet své pracovní schopnosti a zvyšuje se jeho motivace k rozvoji těchto schopností. Pokud však nastanou chyby při plnění svěřeného úkolu nebo úkol nebude splněn, a to zejména z důvodu nedostatečného sledování a usměrňování školeného školitelem, může dojít následně k narušení sebevědomí školeného, anebo ke ztrátě důvěry u nadřízeného.

- **Rotace práce, nebo-li cross training** je metoda vzdělávání, kdy je pracovník pověřen různými úkoly v různých úsecích organizace, tato metoda je hojně využívána v případech řídicích pracovníků, kteří potřebují poznat všechny druhy práce v organizaci. Rotace práce pomáhá při rozvíjení flexibility, rozšíření zkušeností a dovedností pracovníka, schopnost vidět komplexněji chod pracovní postupy a návaznost jednotlivých procesů.
- **Pracovní porady** jsou též považovány za určitý proces vzdělávání, kde se konzultují a řeší nastalé problémy. Zvyšují sounáležitost a informovanost pracovníků, dochází zde k výměně zkušeností. Pracovní porady jsou považovány za neformální metodu, která může přispět při předávání zkušeností. Uspořádání a délka pracovních porad často omezuje dobu určenou na práci, ochota pracovníků na uspořádání porad mimo pracovní dobu naráží na neochotu a potřebu pracovní porady krátit, tím také krátit čas předání zkušeností novým nebo méně zkušeným pracovníkům

2.9.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Metoda vzdělávání mimo pracoviště, tedy „off the job“ se používá ke vzdělávání odborníků, či vedoucích pracovníků. Dá se využít i ke vzdělávání jiných skupin, z hlediska jejich pozice však dochází k různým modifikacím s ohledem na náplň práce dané pracovní skupiny.

Mezi vzdělávací metody mimo pracoviště se řadí:

- **Přednáška** zaměřená na získání teoretických znalostí. Vhodná na rychlý přenos informací pro větší počet účastníků. Jedná se o jednostranný tok informací pasivně přijímaný školenými zaměstnanci.
- **Přednáška spojená s diskusí** překonává uvedené nevýhody přednášky. Jedná se opět o metodu zprostředkovávající spíše znalosti. Během diskusí jsou účastníci vybízeni k aktivitě a mnohdy naleznou řešení problémů. Je to poměrně náročné vzdělávání s potřebou vhodné moderace.
- **Demonstrování**, tedy praktické předvedení znalostí a dovedností za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů a podobně. Metoda klade důraz jak na znalosti, tak na praktické využití. Více se orientuje na dovednosti. Nevýhoda může být spatřována v rozdílném prostředí výcviku a skutečného pracoviště.

- **Případové studie** jsou jednou z rozšířených a oblíbených vzdělávacích metod pro vzdělávání vedoucích pracovníků, manažerů a tvůrčích pracovníků, kterým je nastíněn určitý problém, který musí analyzovat, diagnostikovat a řešit. Případové studie mohou pomoci rozvíjet analytické myšlení a řešení problému. Metoda je poměrně náročná na přípravu školitele a vyžaduje cit pro přijímání navrhovaných řešení.
- **Workshop** je variantou případových studií. Dané problémy jsou však řešeny komplexně z hlediska sestavené skupiny. Je vhodným nástrojem pro týmovou spolupráci, napomáhá při dělení se o nápady při řešení reálných problémů.
- **Brainstorming** jedna z forem případových studií. Každý člen skupiny je vyzván, aby přišel s vlastním řešením zadaného problému. Řešení všech členů skupiny se následně dají dohromady a hledá se jedno optimální řešení. Tato metoda přináší nové nápady a podporuje kreativní myšlení.
- **Simulace** metoda zaměřená na praktické řešení zadaných situací a úkolů. Vyžaduje aktivní účast školených. V průběhu simulací se postupně přechází od jednodušších problémů ke složitějším. Metoda je náročná na přípravu, na druhou stranu je to velmi účinná metoda pro formování schopností rozhodovat se a vyjednávat.
- **Hraní rolí** je metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků. Školení musí projevit jistou známku hravosti, aktivity a samostatnosti. Účastníci berou na sebe jisté role a v nich se seznamují s požadovanými sociálními vlastnostmi (charakteristikami) pro danou pracovní pozici. Učí se reagovat na různé situace a ovládat své emoce.
- **Assesment centre** je diagnosticko-výcvikový program vzdělávání a výběru pracovníků, kde jsou nastíněny problémy, se kterými se školená osoba může setkat při každodenní práci manažera. Postupy školené osoby jsou monitorovány a vyhodnocovány. Metoda umožňuje školenému si komplexním způsobem osvojit znalosti, manažerské dovednosti, způsoby jak zvládnout stres, jednání s lidmi a time management.
- **Outdoor training**, nebo také škola hrou. Jedná se o kolektivní řešení zadaných úkolů mnohdy propojených s relaxačními a sportovními prvky. Účastníci se zábavnou formou zdokonalují v manažerských dovednostech a učí se rozpoznávat jejich uplatnění a význam v běžné manažerské praxi.
- **E-learning** tato metoda vzdělávání využívá informační a komunikační technologie. Účastník prostřednictvím počítače přistupuje „na dálku“ k elektronickému kurzu.

- E-learningové programy umožňují široký rozsah informací, umožňují řešit úkoly, zprostředkují komunikaci mezi účastníky a lektory. Je možné takto studovat na pracovišti i mimo něj. Nutností je znalost práce na počítači a internetové připojení. Nevýhodou je, pokud není u účastníka dostatečně silná motivace ke vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011)
- **Samostudium** je využíváno jak na pracovišti, tak mimo něj. Obsahuje paletu možností nastudování odborné literatury i dálkové (distanční) studium střední nebo vysoké školy. Andragogický slovník uvádí, že *„samostudium je komplexní edukační proces, který má za cíl osvojit si a upevnit soustavu trvalých vědomostí, dovedností či návyků. Efektivnost je podmíněna tím, zda učící se má jasně ujasněné cíle, schopnost sebehodnocení, schopnost a možnost porovnat své studijní výsledky se studijními cíli, zda má schopnost sebemotivace.... „*

„K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné použít kombinace více metod.“
(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113)

2.10. Evaluace vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání je poslední nedílnou součástí vzdělávacího procesu. Jedná se o komplexní proces, který se pokouší změřit celkové přínosy i náklady. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 125)

Armstrong (2007, s. 508) cituje Hamblina ,1974, který definoval proces vyhodnocení vzdělávání jako *„každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace“*. Vyhodnocení vzdělávání je důležité pro posouzení dosažení výsledků, které byly stanoveny na základě plánování vzdělávací akce.

2.10.1 Výhody a nevýhody vyhodnocení vzdělávání

Belcourt, Wright (1998, s. 182) shrnuli důvody pro vyhodnocení vzdělávání do následujících bodů:

- hodnocení vzdělávání slouží pro vyhodnocení naplnění vzdělávacích cílů a vyřešení potřeb, které vedly k potřebě vzdělávací akce,
- pomocí hodnocení lze definovat silné a slabé stránky realizovaného vzdělávání,
- na základě hodnocení lze vyhodnotit náklady na vzdělávání s přínosem vzdělávacích programů a určit následně nejefektivnější vzdělávací metodu,
- hodnocení vzdělávání dále posiluje důvěru pracovníků ve smysl a hodnotu jejich dalšího vzdělávání a profesního růstu,
- vedoucí pracovníci mohou na základě hodnocení vzdělávání určit zaměstnance, pro které bude mít vzdělávání největší přínos a zároveň motivační efekt.

Na druhé straně v souvislosti s evaluací vzdělávání někteří autoři upozorňují na nevýhody hodnocení vzdělávacího procesu či tréninku.

Koubek (1995, s. 231) například upozorňuje na zpravidla dosti subjektivní hodnocení účastníků vzdělávání s přihlédnutím na fakt, že *„příznivěji bývají školenými hodnoceny takové metody a postupy, které od nich nevyžadují mimořádné úsilí a aktivní činnost.“* Dále zmiňuje, *„že výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků vzdělávat se, jaké je podnikové klima ve vztahu ke vzdělávání, jak se v podniku využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků atd.“*

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 126) uvádí mezi nevýhody vyhodnocování náročnost získání potřebných informací, a potvrzují časté posuzování výsledků ze subjektivního pohledu účastníků, časovou a dodatečná finanční náročnost a nezbytnou úzkou spoluprací účastníků, lektorů a managementu.

Přes všechny zmíněné nevýhody hodnocení vzdělávání se všichni uvedení autoři Koubek, Vodák, Kucharčíková shodují, že hodnocení vzdělávání je přínosné. Pouze *„měli bychom si neustále uvědomovat hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu.“* (Koubek 1994, s. 232)

2.10.2 Modely vyhodnocování vzdělávání

Samotných hodnocení efektivity vzdělávání může být několik, proto je nezbytné podívat se na tuto problematiku z několika úhlů pohledu. Můžeme pak sledovat například zájem

účastníků před, během i po ukončení vzdělávací aktivity, chování a jeho změny u účastníků, vliv na změny výkonnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Mužík (2010, s. 295) uvádí, že v první fázi sledujeme účinnost v průběhu vzdělávací akce, jako je nárůst dovedností, vědomostí a profesních návyků. V druhé fázi, mnohdy obtížnější, se hodnotí projevy vzdělávání na efektivnější pracovní činnost.

Kirkpatrickův čtyř úrovnový model je jeden z nejvíce rozšířených přístupů používaných u nás. Mužík (2010, s. 295) uvádí, že tento inspirativní přístup modifikuje řada podniků do svých vzdělávacích činností. Jako příklad uvádí firmy ČEZ nebo O2.

Čtyř úrovnový Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávacích akcí se skládá z úrovně reakce, úrovně učení, úrovně chování a úrovně výsledků, přičemž jednotlivé úrovně na sebe navazují a každá následující úroveň je ovlivněna úrovní předchozí (Kirkpatrick, Kirkpatrick, 2006, s. 21).

„úroveň reakce“

- Jedná se o nejčastěji používanou metodu zjišťování spokojenosti účastníků vzdělávacího procesu. (Belcourt, Wright 1998, s. 183) Za pomoci nejrůznějších metod jako jsou ankety, dotazníky, rozhovory a sebehodnocení se se zjišťují kvalitu školení, pocity účastníků ze školení, téma školení, lektora a jeho profesionalitu, přístup či prostředí, ve kterém vzdělávání proběhlo. Reakce se zkoumají povětšinou bezprostředně po kurzu. Jedná se o subjektivní hodnocení účastníků vzdělávacího procesu.

„úroveň učení“

- Zkoumá se míra osvojení znalosti a dovednosti, či změny postojů jednotlivých účastníků. Zde jsou zpravidla využívány testy, zkoušky, které zajišťují ověření osvojených vědomostí a jejich kvalitu. Na této úrovni se získávají informace do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.

„úroveň chování“

- K jakým změnám v chování a jednání u účastníků došlo, jako důsledek výukového procesu, a jejich přenos na pracoviště. Změny jsou sledovány přímo v rámci vzdělávacího programu (např. manažerské hry, hraní rolí atd.) nebo v rámci dalších aktivit jako jsou outdoorové tréninky, assessment centra. Armstrong (2007) považuje za ideální stav porovnání změny chování na pracovišti před uskutečněním vzdělávacího programu a po něm.

„úroveň výsledků“

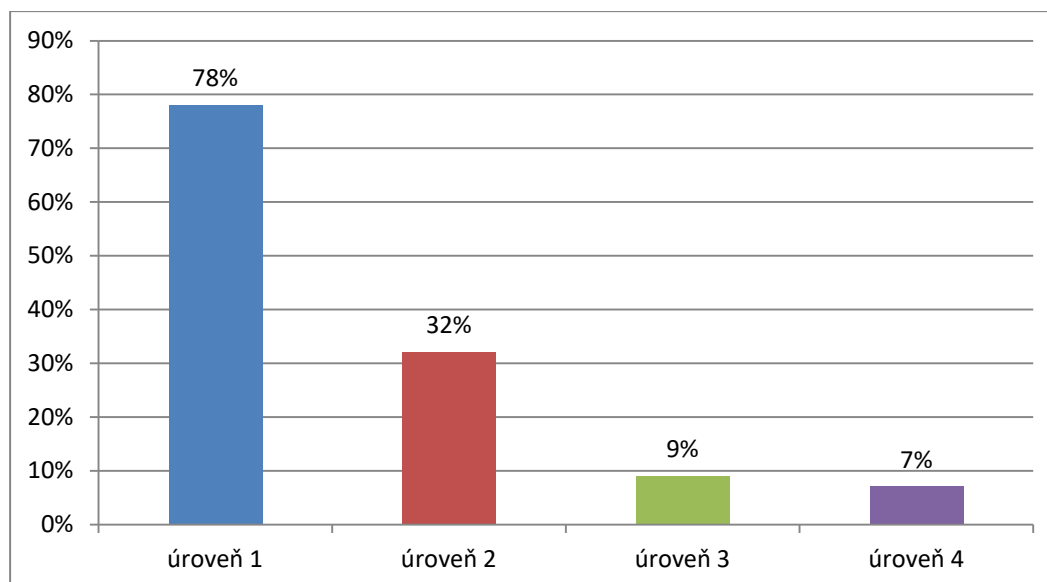
- Jedná se o poslední úroveň hodnocení a posuzuje jak se vzdělávací proces (trénink) projevil u účastníků v praxi. Zde se porovnává kvalita odvedené práce, množství práce, bezpečnost práce, zvýšení prodeje, nebo i tvorba zisku).

Kirkpatrickův model je někdy doplňován o ekonomický ukazatel ROI (Return on Investment – návratnost investic). Doplnění modelu je označováno za Kirkpatrick/Philipsův model. ROI se počítá jako:

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč) – náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání}} \times 100$$

Kerns a Miller, 1997 (Armstrong, 2006, s. 509) se domnívají, že doplnění ROI do hodnocení výsledků vzdělávání je užitečné pouze pro celkové hodnocení účinku vzdělávání, jelikož pokud bylo cílem vzdělávání znalost zákazníka, měl by být měřen efekt vzdělávání pomocí konečného efektu spokojenosti zákazníka, počtu zákazníků nebo tržeb na zákazníka. Armstrong (2007) sám vidí problém v tom, že náklady za vzdělávání je mnohdy snadné vyčíslit, avšak prokázání míry přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků není vždy snadné. Mužík (2010) doplňuje, že ROI (Return on Investments) se doplňuje obvykle do hodnocení manažerského vzdělávání a návratnost je vypočítána na základě odhadů nákladů a přínosů vzdělávací akce. Ve zprávě „State of the Industry Report“ sdružení American Society for Training & Development z roku 2002 je uvedeno, že většina firem hodnotí své vzdělávací programy prostřednictvím první a druhé úrovně. (Mužík, 2010, s. 301)

Obrázek 2.7 Procento podniků užívajících různé úrovně Kirkpatrickova modelu hodnocení výuky



Zdroj: MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 323 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

Hroník (2007, s. 177) ve své publikaci zmiňuje, „že většina (asi 70 %) rozvojových programů v oblasti „měkkých“ dovedností realizovaných v rámci Evropské unie nemá v sobě zabudováno měření efektu.“ Pro srovnání dodává, že „v USA je to méně než 30 %.“

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 129) upozorňují na skutečnost, že „jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost.“

3. Charakteristika společnosti

3.1. Profil vybrané společnosti ARMATURY Group a.s.

Vybraná společnost ARMATURY GROUP, a.s. je významný výrobce průmyslových armatur, dodavatel potrubí a příslušenství, poskytovatel servisních služeb a poradenství. Společnost, byla zapsána v obchodním rejstříku v druhé polovině roku 1999 a zahájila svou činnost 1.1.2000. Tradice této dynamicky se rozvíjející společnosti vyšla, z více jak stovacetileté tradice průmyslové výroby armatur v hluchinském regionu.

Právní forma:	Akciová společnost. Firma je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 2572, zápis byl proveden dne 23. 8. 1999.
Základní kapitál:	501 200 000,- Kč
Identifikační číslo společnosti:	25572881
Daňové identifikační číslo:	CZ25572881
Provozovna a sídlo společnosti:	ARMATURY Group a.s., Bolatická 39, 747 21 Kravaře
Provozovna a vedení společnosti:	ARMATURY Group a.s., Nádražní 129, 747 22 Dolní Benešov

3.2. Obor působení, sortiment

Společnost se podílí na výzkumu a vývoji speciálních armatur, které se využívají i v nejnáročnějších podmínkách. V současné době firma reálně obsluhuje 40% domácího trhu s průmyslovými armaturami. V roce 2013 byl podíl exportu na tržbách zhruba 68 %. Mezi zákazníky společnosti ARMATURY Group a.s. patří velké a významné společnosti z průmyslových odvětví:

- klasická a jaderné energetiky
- chemie a petrochemie
- hutnictví
- ropa a plynu
- vodárenství

Roční produkce činí zhruba 80 tisíc armatur a 500 tisíc položek hutního materiálu.

Výrobní program tvoří čtyři pilíře:

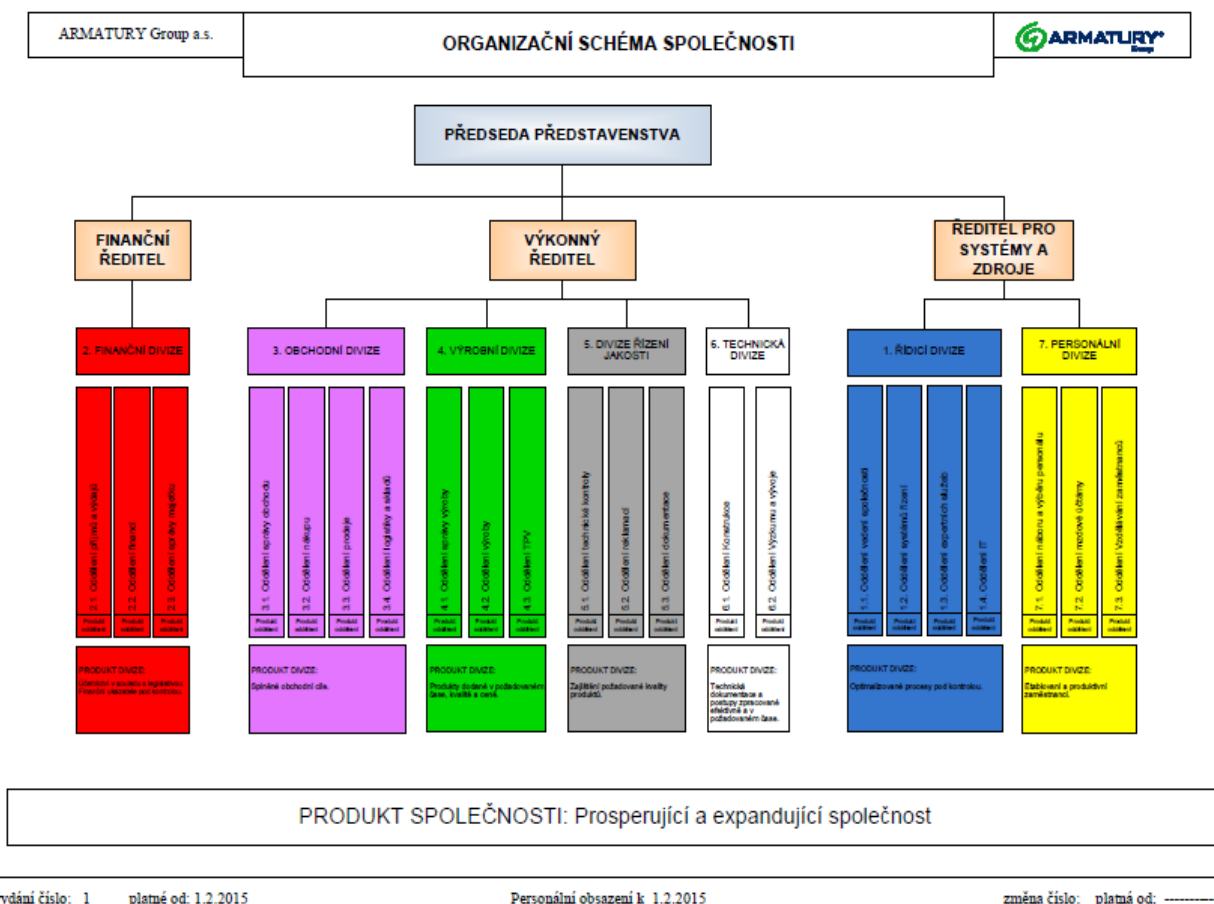
- kulové kohouty
- hutní armatury
- uzavírací motýlkové klapky, speciální zpětné klapky pro turbíny a uzavírací klapky v provedení kov-kov
- armatury pro klasickou i jadernou energetiku (Výroční zpráva ARMATURY Group 2014)

3.3. Organizační schéma vybrané společnosti

Na začátku roku 2015 byl přepočtený stav zaměstnanců 497. Z celkového počtu zastávají 4 TOP manažeři a 23 zaměstnanců řídicí funkce společnosti.

Společnost samotná je rozdělena na jednotlivé divize řízené třemi řediteli. Divizi personální a řídicí koordinuje ředitel pro systémy a zdroje. Výkonný ředitel řídí nejpočetnější skupinu zaměstnanců rozdělených do divize obchodní, výrobní, technické a divize řízení jakosti. Finanční ředitel koordinuje aktivity finanční divize společnosti. Viz. Organizační struktura firmy. (Viz. Obr. 3.1)

Obrázek 3.1 Organizační struktura ARMATURY Group a.s.



Zdroj: Interní dokumenty ARMATURY Group a.s., Personální obsazení platné od 1. 2. 2015

Poměry zastoupení mužů a žen a dělnických a THP profesí dle divizí je zobrazeno v tab. 3.1. Ve společnosti pracuje 401 mužů a 96 žen. Ženy tvoří 20 % a muži 80 % celkového počtu 497 zaměstnanců společnosti (Viz. Graf 3.1). Ačkoliv se jedná o společnost výrobní, její základna je silná zejména mezi THP pracovníky, kteří zastupují 60 % celkové počtu zaměstnanců, 40 % zaměstnanců se podílí na výrobě společnosti ARMATURY Group a.s.

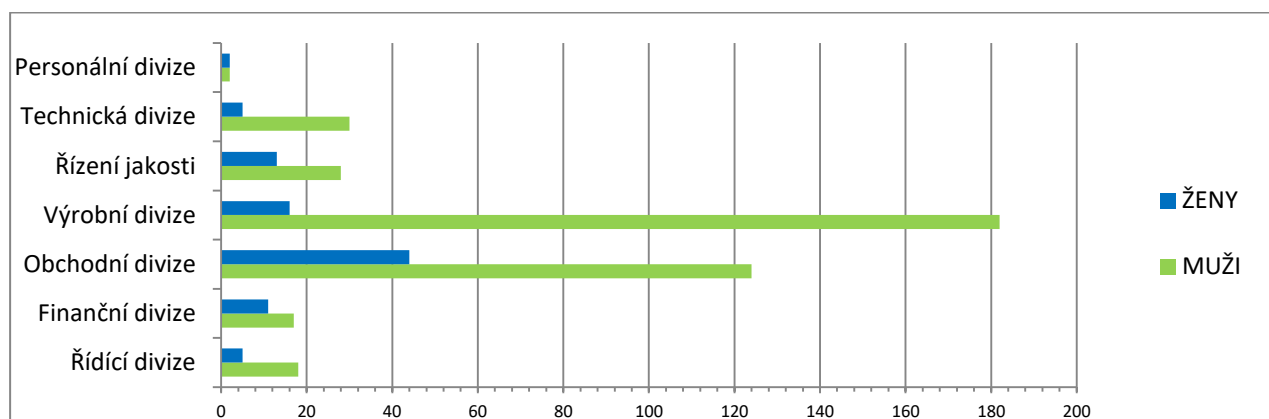
Tabulka 3.1 Poměr mužů a žen a poměr dělnických a TPH profesí dle divizí

	MUŽI	ŽENY	DĚLNICKÁ PROFESE	TPH PRACOVNÍCI
Řídící divize	18	5		23
Finanční divize	17	11	8	20
Obchodní divize	124	44	44	124
Výrobní divize	182	16	143	55
Řízení jakosti	28	13		41
Technická divize	30	5		35
Personální divize	2	2		4
	401	96	195	302

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě interních podkladů firmy ARMATURY Group a.s.

Zastoupení mužů a žen dle jednotlivých divizí ukazuje Graf 3.1. Největší zastoupení mužů je ve výrobní divizi a následuje obchodní divize. Ženy jsou nejpočetněji zastoupeny v obchodní divizi.

Graf 3.1 Rozložení poměru mužů a žen dle divizí



Zdroj: Vlastní zpracování autora

3.4. Personální divize

Personální divize je v rámci organizační struktury zařazena pod vedení ředitele pro systémy a zdroje. Dle strategie firmy jsou produktem personální divize etablovaní a produktivní zaměstnanci.

Personální divizi tvoří zaměstnanci rozdělení do tří složek,

- oddělení náboru a výběru zaměstnanců,
- oddělení mzdové agendy,
- oddělení vzdělávání zaměstnanců.

Oddělení mzdové agendy zajišťují dvě pracovnice, jejichž úkolem je zpracování mezd a mzdového účetnictví. Tři zde například uzavírání podkladů pro výpočet mezd, výpočet mezd (jednotlivých složek mzdy), kontrola docházkového systému, předávání hlášení zdravotním pojišťovnám o nástupu zaměstnanců, zpracovávání interních mzdových předpisů aj.

Pod nábor, výběr a vzdělávání zaměstnanců spadá vyhledávání, testování, hodnocení a výběr potenciálních kandidátů na danou pracovní pozici, zajištění adaptačního programu, předkládání vzdělávacího plánu, schvalování vzdělávacího plánu, standardní personální agenda, nastavování odměňování, projektová práce u využívaných dotačních titulů, brand building (oslovování studentů ve školách, prezentace a propagace společnosti na akcích atd.). Od počátku roku 2016 zajišťuje nábor, výběr a vzdělávání pouze jeden zaměstnanec

Využívaný personální systém

Společnost ARMATURY Group a.s. používá od března roku 2006 Personální systém Elanor Global (dále jen Elanor). Pro práci personálního úseku je systém používán pro základní standardní mzdovou a personální agendu. Eviduje informace o zaměstnancích a zpracovává nejn nutnější informace, jako jsou personální údaje, údaje o srážkách na mzdy aj.

Systém mimo jiné umožňuje řešit problematiku HR a mezd komplexně.

- *zabezpečuje veškeré standardní agendy personální práce a podporuje komplexní personální a mzdové procesy*
- *umožňuje nastavení uživatelských oprávnění až na jednotlivou položku*
- *využívá moderní technologie (Java)*
- *díky jednotnému vzhledu a propojení oblastí umožňuje názorné a intuitivní ovládání (není třeba spouštět jednotlivé oblasti zvlášť)*

- *je určen jak specialistům, tak i manažerům a zaměstnancům*
- *obsahuje zpracovaný výběrový a vyhledávací aparát*
- *umožňuje integraci se stávajícími firemními informačními systémy*
- *je vybaven širokou škálou sestav a možností tvorby vlastních sestav*
- *většinu dat lze vyexportovat do Excelu a zde je dále zpracovávat*
- *v rámci jedné databáze je možné provádět výpočet mezd ve více legislativách v oblasti personalistiky. [Elanor, on-line 19. 3. 2016]*

3.5. Plánování a vyhodnocení vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj probíhá jak metodou „on the job“, tak metodou „off the job“. V rámci metody „on the job“ je využívána instruktáž, a to především ve výrobě, dále coaching nebo pracovní porady. Pro vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) jsou využívány přednášky, přednášky s diskusí, workshopy a simulace, dříve i e-learning, to vše dle nabídky externích dodavatelů.

Při nástupu nových zaměstnanců jsou na počátku plnění adaptačního programu stanoveny individuální cíle na zvládnutí potřebných dovedností, které jsou následně vyhodnocovány, přezkoušením na personálním úseku, na konci adaptačního programu. V případě zjištěných nedostatků se vzdělávání opakuje s garantem procesu, u kterého byl nedostatek zjištěn. Vzor adaptačního programu je přílohou č. 2 diplomové práce.

U stávajících zaměstnanců jsou vzdělávací potřeby dány zákonem, nutností prodloužení či získání vyšší kvalifikace, nebo se opírají požadavky výroby či zaměstnanců. Pro požadavek na vzdělávání mohou využít zaměstnanci Žádost o zajištění vzdělávání (Viz. Příloha č. 3). Žádost je následně zpracována na personálním oddělení. Při plánování vzdělávání zajišťují kooperaci s personálním oddělením i ostatní pracovníci společnosti. Bezpečnostní technik zajišťuje a plánuje všechna vzdělávání pro PO, BZOP, vysokozdvížné vozíky aj. Vedoucí pracovníci úseků obstarávají a hlásí např. potřebná školení pro svářeče nebo NDT zkoušky aj. Na vybraná školení v rámci firmy jsou využíváni 4 zaměstnanci, kteří mají certifikát interního lektora.

Pro vyhodnocení kurzu, semináře jsou především u THP pracovníků, administrativy a vyššího managementu využívány Hodnotící dotazníky (Viz. Příloha 4). Vyhodnocení dat z dotazníků provádí personální oddělení. Výstupem je zájem či nezájem o další spolupráci s externím dodavatelem vzdělávání a zmapování dalších potřeb vzdělávání.

K systematickému sledování dopadů poskytnutého vzdělávání na výsledky práce, produktivitu nebo změny postojů a chování zaměstnance nedochází a nejsou pro to vytvořeny žádné nástroje. V rámci Kirkpatrickova modelu tak dochází k hodnocení dvou úrovní „úroveň reakce“ a u odborných seminářů a jazyků také k hodnocení „úroveň učení“.

3.6. Náklady na vzdělávání

Společnost Armatury Group a.s. využívá na pokrytí nákladů na vzdělávání interní i externí zdroje.

V rámci samofinancování vzdělávání byl zaznamenán největší podíl v letech 2011 – 2013, kdy společnost ARMATURY Group a.s. dosahovala nejvyšších tržeb, přesahujících 2 miliardy korun. V letech 2010 – 2013 byly využívány také externí zdroje financování vzdělávání. Následující dva roky 2014 a 2015 se vzdělávání financovalo pouze z vlastních zdrojů firmy Armatury Group. Externí zdroje byly využity opět od roku 2016, přesto investice do vzdělávání tvořily pouhých 0,07 % podílu na tržbách. Podrobnější přehled podílu investic do vzdělávání v poměru k dosaženým tržbám je představen v tabulce 3.2.

Tabulka 3.2 Přehled o podílu nákladů na vzdělávání na tržbách 2010 - 2016

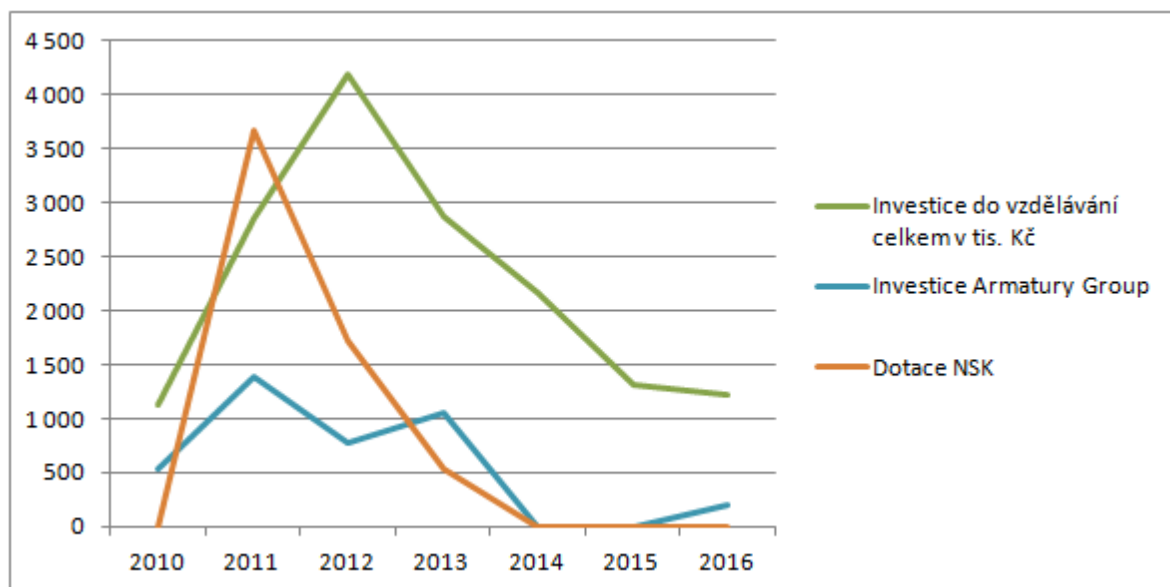
Roky	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby celkem v tis. Kč	1 483 547	2 015 717	2 458 243	2 059 816	1 887 667	1 754 610	1 671 347
Vzdělávání v tis. Kč	1 122	2 855	4 199	2 879	2 170	1 314	1 215
Podíl na tržbách	0,08%	0,14%	0,17%	0,14%	0,11%	0,07%	0,07%
Dotace Armatury Group	540	1 388	768	1 048	0	0	197
Dotace NSK	0	3 669	1 716	532	0	0	0
Dotace celkem	540	5 057	2 484	1 580	0	0	197
Dotace podíl na tržbách	0,04%	0,07%	0,03%	0,05%	0,00%	0,00%	0,01%
Celkový podíl na tržbách	0,11%	0,21%	0,20%	0,19%	0,11%	0,07%	0,08%

Zdroj: Zpracováno autorem dle podkladů personálního oddělení ARMATURY Group a.s.

Z externích zdrojů byly využity přímé dotace pro ARMATURY Group a.s., a to formou projektu OP LZZ – Adaptabilita, nebo v rámci Podpory odborného vzdělávání zaměstnanců (POVEZ). Pod dotacemi ostatní jsou dotace na vzdělávání čerpané v rámci Národního

strojírenského klastru (Dotace NSK). Vývoj využití vlastních a cizích zdrojů na financování vzdělávání zaměstnanců v letech 2010 – 2016 je zachycen v grafu 3.2.

Graf 3.2 Vývoj investic ze samofinancování a externích zdrojů do vzdělávání v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle podkladů z personálního oddělení ARMATURY Group a.s.

Rok 2010 - 2013

V období listopadu 2010 do října roku 2012 se podařilo společnosti ARMATURY Group a.s. získat dotaci z programu OP Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osy 4.1. Adaptabilita.

Pod názvem „Zvyšování konkurenceschopnosti společnosti ARMATURY Group a.s. formou systematického vzdělávání a zvyšováním klíčových kompetencí jejich zaměstnanců“ č. CZ.1.04/1.1.02/35.01285, financovaného prostřednictvím OP LZZ z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR bylo zapojeno do vzdělávání 220 zaměstnanců společnosti. Celková výše podpory byla ve výši 5.861.073,60,- Kč

Cíle projektu byly zaměřeny na:

- ✓ vzdělávání a rozvoj managementu firmy,
- ✓ vzdělávání a rozvoj pracovníků výroby v rámci týmové spolupráce,
- ✓ vzdělávání konstruktérů a technologů v práci s konstrukčním SW,
- ✓ vzdělávání pracovníků Řízení jakosti pro NDT,
- ✓ vzdělávání obchodníků a nákupčích v měkkých dovednostech,
- ✓ rozvoj znalosti anglického jazyka.

Společnost ARMATURY Group a.s. jako člen Národního strojírenského klastru využila možnosti zapojit se do vzdělávání v rámci projektu z OP LZZ přes tento klastr. Cílem projektu klastru bylo prohloubení a rozšíření kvalifikace zaměstnanců členů NSK prostřednictvím programu dalšího profesního vzdělávání pro obnovení způsobilosti k výrobě komponent pro jadernou energetiku a rozšíření znalostí k výrobě pro klasickou energetiku.

Rok 2014

V roce 2014 nebyly využity žádné externí zdroje financování vzdělávání v ARMATURÁCH Group a.s. Koncem roku 2014 společnost podala žádost o dotaci z fondů EU v rámci výzvy „Vzdělávejte se pro růst v MSK II“. Žádost v celkovém objemu více než 584 tisíc korun byla schválena a realizována až v roce 2015.

Rok 2015

Plán vzdělávání na rok 2015 byl stanoven ve výši cca 3,8 mil. Kč. Povinná školení (legislativní školení, nutné certifikace, vyhlášky aj.) tvořily 60 % celkových nákladů. Vzdělávací plán byl postaven zejména na odborném vzdělávání, jazykových dovednostech (anglický a ruský jazyk) a měkkých dovednostech – hodnocení zaměstnanců.

Náklady na vzdělávání zaměstnanců za rok 2015 byly schváleny a realizovány ve výši 1,6 mil Kč a to včetně již zmíněné dotace z projektu POVEZ z roku 2014.

Rok 2016

Na rok 2016 byl plán stanoven ve výši cca 1,6 mil. Kč, což odpovídalo realizaci v roce 2015. V tomto roce se nezbytně nutná školení z oblasti legislativy, nutné certifikace, vyhlášek atd. vyšplhaly na 68,7 % celkových nákladů zamýšlených na vzdělávání. Vzdělávací plán byl postaven zejména na odborném vzdělávání. Byly využity také podpory v rámci POVEZ II, vzdělávací plány pokračují v roce 2017

Výuka cizích jazyků JR + JA (od 11/2016)
Svářeči I. kolo (11 - 12/2016)

Plán roku 2017

Plán školení pro rok 2017 je naplánován s rozpočtem ve výši 2,4 mil Kč. Nezbytná školení, typu školení jeřábníků, vazačů, školení práce ve výškách a nad volnou hloubku, školení svářečů atd., ve výši 620 tis. Kč. Na podporu odborné dovednosti budou opět využity prostředky z programu POVEZ II ve výši 231 tis. Kč

První termíny z POVEZ II pro rok 2017 jsou například stanoveny na:

Svářeči II. kolo (01 - 06/2017)

NDT (01 - 05/2017)

IWT (01 - 04/2017)

Marketing (03 - 05/2017)

Akademie Compliance (03 - 04/2017)

Solidworks (03 - 06/2017)

4. Analýza současného stavu procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a interpretace výsledků

V teoretické části diplomové práce byla využita rešerše odborné literatury, která se zabývá daným tématem. Byly zde shrnuty teoretická východiska, která budou porovnána s praktickými kroky v oblasti procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vybrané společnosti ve snaze tuto oblast zanalyzovat a případně navrhnout řešení na zlepšení či doplnění stávajícího systému. Praktická část bude vycházet ze sociologického empirického výzkumu.

„Sociologický výzkum je cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretace informací o sociální dimenzi objektivní reality.“ (Nový, Surynek, 2006, s 252)

Nový, Surynek (2006) uvádí, že se jedná o velmi těžko nahraditelnou metodu mapování postojů a názorů, hodnotových orientací a preferencí zaměstnanců i pracovních skupin při vnitropodnikovém řízení firmy. *„K základním technikám k získání sociologických jevů patří*

- *Techniky dotazovací (dotazník, anketa, rozhovor – interview).*
- *Techniky pozorování.*
- *Dokumentární prameny.*
- *Sociální experiment.“* (Nový, Surynek, 2006, s. 266)

Mezi nejvyužívanější techniky empirického kvantitativního sociologického výzkumu pak řadíme bezesporu dotazníky, standardizované, polo standardizované a nestandardizované rozhovory (interview).

Zatím co dotazník je určen k vyplnění konkrétním osobám a je vyplňován samotnými respondenty, nestandardizovaný rozhovor nemá jasně danou strukturu rozhovoru a kladených otázek a ani jejich pořadí. Otázky jsou kladeny tak, aby bylo možno rozebrat vybrané otázky do hloubky. (Nový, Surynek, 2006)

4.1. Metodika šetření

Tvorba dotazníků byla zahájena v první polovině roku 2016 a začala vymezením okruhů při rozhovoru o potřebách z pohledu personálního oddělení vybrané společnosti. Rozhovor plnil funkci obsahového vymezení a zpřesnění otázek dotazníku. Dotazník byl před zahájením testován a konzultován přes personální úsek Vzdělávání firmy ARMATURY Group a.s.

Otázky byly zaměřeny zejména na osobní postoje a motivaci zaměstnanců k dalšímu rozvoji, zjišťování a plánování jejich rozvoje, využití výsledků dalšího vzdělávání, další potřeby zaměstnanců firmy.

Pro tvorbu dotazníku jsem zvolila možnost vytvořit si dotazník pod internetovou aplikací Survio (www.survio.cz). Výhodou tvorby dotazníku v této internetové aplikaci sledávám možnost vytvořit si přehledný, strukturovaný dotazník a příjemné uživatelské prostředí, které umožnilo oslovit respondenty. Zvolena metoda umožňuje rychlé sesbírání komplexních dat od velkého počtu respondentů.

Obrázek 4.1 Úvodní stránka dotazníku pro vybranou společnost



Zdroj: Survio.cz, upraveno autorem

Dotazník (Viz. Příloha č. 6) byl vytvořen tak, aby obsahoval 15 otázek a byly v něm zvoleny uzavřené otázky (s možností výběru z nabídky konkrétních položek) nebo polouzavřené otázky, které kromě výběru odpovědi z nabídky umožňovaly doplnění v položce „jiné“. Uzavřené otázky zajišťovaly jasný a pro respondenty časově nenáročný způsob odpovědi.

Dotazníky byly dále doplněny o nestandardizovaný rozhovor s pracovníky divize personálního oddělení pro upřesnění zjištěných skutečností z dotazníků. Konkrétně byly doptány otázky zaměřené na hodnocení zaměstnanců, plánování jejich rozvoje, využití HRIS v praxi a vyhodnocování vzdělávání. HR oddělení taktéž poskytlo potřebné podklady a dokumenty, které jsou uvedeny v příloze této práce.

4.2. Výběr respondentů a sběr dat

V rámci výzkumu, který se uskutečnil v termínu 23.11. - 15.12. 2016., kdy se mohli respondenti anonymně vyjádřit k problematice vzdělávání a přístupu ke vzdělávání v jejich firmě, byli osloveni zaměstnanci napříč vybranou společností. Bylo osloveno 284 z celkového počtu 496 zaměstnanců.

Pro THP pracovníky byl dotazník distribuován přes interní e-mailovou korespondenci, zaměstnanci výroby byli osloveni a požádáni osobně autorem o vyplnění papírové formy dotazníku.

Průzkumu se zúčastnilo a dotazník dokončilo 161 respondentů (56,7 % z oslovených 284 zaměstnanců). Z průzkumu vyplynulo, že u 59 zaměstnanců bylo zaznamenáno pouze zobrazení dotazníku a dalších 61 zaměstnanců dotazník nedokončilo.

Výsledek účasti mohl být ovlivněn snižováním počtu zaměstnanců ke konci roku 2016.

4.3. Statistická metoda

Při zpracování dotazníkových dat jsem použila základní popisné statistické charakteristiky jako marginální četnosti odpovědí a následně byly výsledky doplněny o četnosti relativní.

Četností lze nazvat počet/procento výskytu nějakého jevu ve zkoumaném souboru dat. Pro výpočet relativních četností byl použit vzorec, kdy byly vyděleny absolutní četnosti f_{ij} počtem jednotek v souboru tedy hodnotou n , dle vzorce:

$$p_{ij} = \frac{f_{ij}}{n}$$

f_{ij} – absolutní četnosti

n – celkový rozsah souboru

p_{ij} - relativní četnosti

4.4. Výsledky šetření

Otázky v dotazníkovém šetření byly sestaveny tak, aby bylo možno zanalyzovat výstupy pro zodpovězení stanovených výzkumných otázek na začátku šetření.

1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku pokrývá potřeby zaměstnanců.
2. Výstupy ze vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou využívány pro další rozvoj zaměstnanců.
3. Stávající systém plánování a evidence vzdělávání a rozvoje je dostatečný.

Výsledky dotazníkového šetření byly doplněny o osobní pozorování, rozhovory se zaměstnanci personálního úseku.

V šetření byly využity otázky číslo 1, 10 a 11 pro zodpovězení výzkumné otázky, zda **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku pokrývá potřeby zaměstnanců**

Dle šetření a analýzy výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že dle názoru většiny respondentů jim **společnost neposkytuje dostatek příležitostí k rozvoji**. Ke vzdělávání je tak přístupováno více dle okamžitých, aktuálních potřeb, než formou systematického přístupu. Respondenti sami považují za nejpřínosnější pro svou práci semináře a vzdělávání v oblasti odborných, jazykových a počítačových kurzů.

Otázky číslo 3,4,5,6 směřovaly k dosažení odpovědi na výzkumnou otázku, zda stávající systém plánování a evidence vzdělávání a rozvoje je dostatečný.

Z analýzy výsledku šetření a následného pozorování a rozhovorů na personálním oddělení je zřejmé, že potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání jsou plněny dle zákonných povinností a další potřeby jsou stanovovány na úrovni organizace jako celku a na úrovni specifických

oddělení, vyplývajících například z nových pracovních postupů a pozic. Na úrovni jednotlivce, však neexistuje zdokumentovaná strategie rozvoje individuální vzdělávací potřeby zaměstnance vycházející například z kariérního postupu, hodnotících pohovorů nebo z oblasti zlepšení pracovního výkonu.

Otázky 2, 6, 7, 8, 9 měly potvrdit že, **výstupy ze vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou využívány pro další rozvoj zaměstnanců**

Celkem bylo osloveno 284 zaměstnanců v termínu 23.11. - 15.12 2016. Šetření se účastnilo a dotazníky dokončilo 161 respondentů. U 62 oslovených zaměstnanců došlo pouze k zobrazení dotazníku a 61 účastníků dotazník nedokončilo.

Celkem se tedy zúčastnilo 56,7 % z oslovených zaměstnanců a 33,1 % zaměstnanců z celé společnosti. Uvedené data mohly být ovlivněny, v té době probíhající, redukcí počtu zaměstnanců a obavou a nejistotou u některých pracovních pozic. V průběhu šetření došlo také ke změně na personálním úseku.

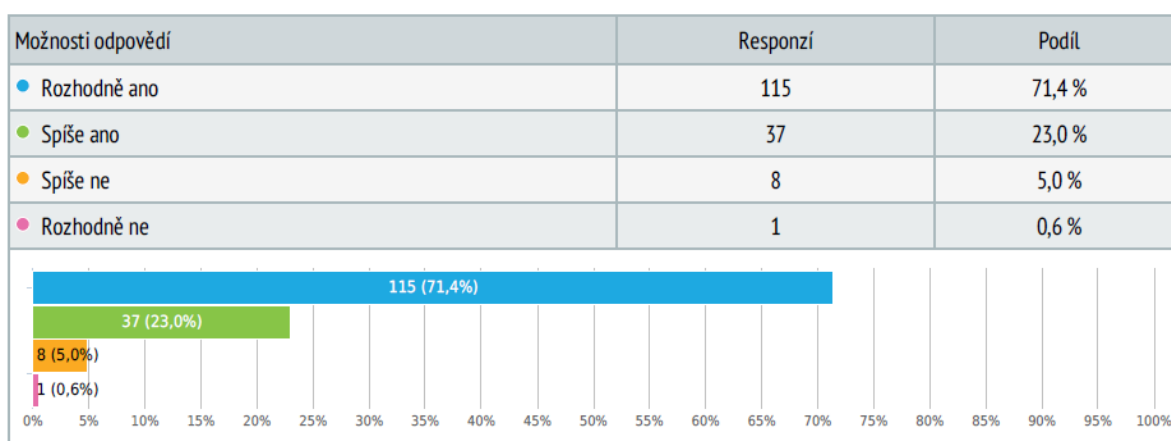
1, Považujete další vzdělávání obecně za důležité?

Výběr z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

Otázka číslo jedna měla odhalit postoje oslovených respondentů k důležitosti dalšího vzdělávání vůbec. Výsledky jsou důležitým prvkem pro posilování kompetence celoživotního učení se. Tato kompetence představuje schopnost a ochotu přijímat nové informace, uspokojovat přirozenou zvědavost a touhu po poznání, zdokonalovat sám sebe, hledat a nalézat informace, investovat čas a energii do svého rozvoje, osvojit si nové dovednosti.

Výsledky, Viz. Tab. 4.1, ukazují, že 71,4 % respondentů rozhodně považuje vzdělávání za důležité, 23 % účastníků považuje další vzdělávání spíše za důležité a 5 % respondentů považuje vzdělávání spíše za nedůležité. Jeden respondent (0,6 % z počtu 161 respondentů) rozhodně další vzdělávání za důležité nepovažuje.

Tabulka 4.1 Považujete další vzdělávání obecně za důležité?



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Podíváme - li se na odpovědi respondentů výroby, bylo analýzou výsledků zjištěno, že v rámci výroby:

- 33 zúčastněných pracovníků považuje další vzdělávání rozhodně za důležité,
- 21 zaměstnanců za spíše důležité,
- 7 za spíše nedůležité,
- 1 rozhodně za nedůležité.

Druhá skupina, kterou tvoří TOP management, vyšší management, střední management, THP pracovníci a administrativa (dále jen THP nebo ostatní zaměstnanci) považuje další vzdělávání:

- v 82 případech odpovědí za rozhodně důležité,
- v 16 případech za spíše důležité,
- v 1 případě spíše za nedůležité. (Viz. Tab. 4.2)

Tabulka 4.2 Rozdělení odpovědí na důležitost vzdělávání, dle marginálních četností

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem respondentů
Výroba	33	21	7	1	62
Ostatní zaměstnanci	82	16	1	0	99
CELKEM	115	37	8	1	161

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Tabulka 4.3 Rozdělení odpovědí na důležitost vzdělávání, dle relativních četností

Relativní četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Výroba	53,23%	33,87%	11,29%	1,61%	100,00%
Ostatní zaměstnanci	82,83%	16,16%	1,01%	0,00%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Dle naměřených výsledků je podpora vzdělávání mezi 94,4 % respondenty chápána jako rozhodně nebo spíše důležitá, což lze pozitivně využít pro plánování dalšího rozvoje. Za výrobu se takto vyslovilo 87,1 % respondentů, v rámci ostatních zaměstnanců, pak 98,9 % účastníků šetření. Data byla získána součtem odpovědí ROZHODNĚ ANO a SPÍŠE ANO a odpovědí SPÍŠE NE a ROZHODNĚ NE. (Viz. Tab. 4.4)

Tabulka 4.4 Rozdělení poměru kladných a záporných odpovědí na důležitost vzdělávání

	Rozhodně ano NEBO Spíše ano	Spíše ne NEBO Rozhodně ne	
Celkem	94,41%	5,59%	100,00%
Výroba	87,10%	12,90%	100,00%
Ostatní zaměstnanci	98,99%	1,01%	100,00%

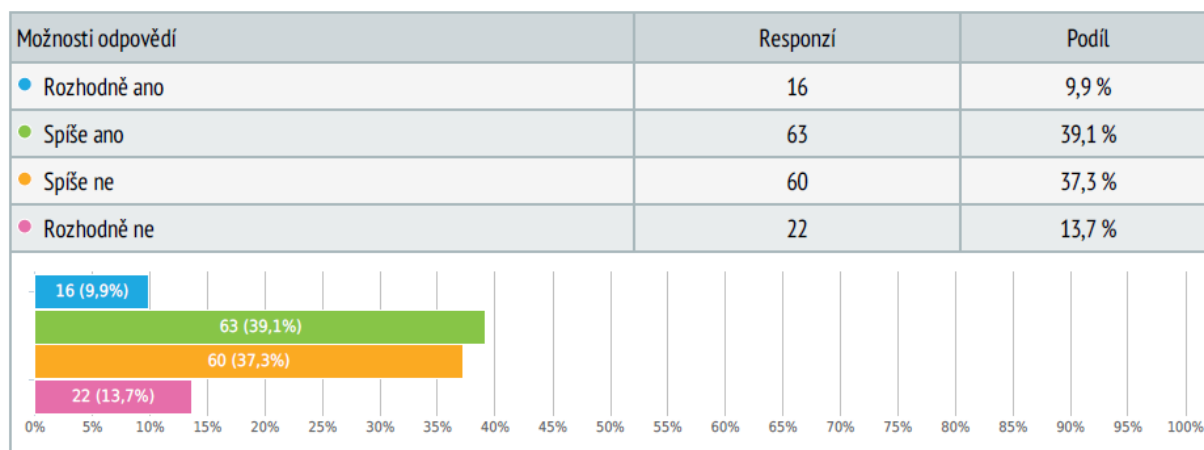
Zdroj: Vlastní zpracování autora

2, Nabízí Vám společnost ARMATURY Group a.s., dle Vašeho názoru, dostatek příležitostí k Vašemu rozvoji?

Výběr z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

Možnost vzdělávání je jedním ze stabilizačních prvků a má vliv na zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti podniku. Na dotaz, zda společnost ARMATURY Group a.s. poskytuje dostatek příležitostí k osobnímu rozvoji, odpovědělo 9,9 % zaměstnanců, že rozhodně ano, 39,1 % respondentů se vyjádřilo, že spíše ano, 37,3 % respondentů si spíše nemyslí, že by společnost poskytovala dostatek příležitostí k rozvoji a 13,7 % rozhodně nepovažuje nabízené příležitosti za dostatečné. (Viz. Tab. 4.5)

Tabulka 4.5 Nabízí Vám společnost ARMATURY GROUP, a.s., dle Vašeho názoru, dostatek příležitostí k Vašemu rozvoji?



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Skupina ostatních respondentů uvedla, že společnost Armatury Group a.s. poskytuje dostatek příležitostí k osobnímu rozvoji v 9 případech, 44 účastníků dotazníku zvolilo variantu spíše ano, 38 označilo odpověď spíše ne a 8 respondentů, z této velké skupiny rozhodně nepovažuje dostatek příležitostí k rozvoji. Ve výrobě se vyslovalo 7 respondentů „rozhodně ano“ a 19 respondentů „spíše ano“. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 22 respondentů, rozhodně dostatek příležitostí k rozvoji nepocítuje 14 respondentů. (Viz. Tab. 4.6)

Tabulka 4.6 Názory na dostatek příležitostí k rozvoji dle zaměstnanců výroby a administrativy

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem respondentů
Výroba	7	19	22	14	62
Ostatní zaměstnanci	9	44	38	8	99
CELKEM	16	63	60	22	161
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Relativní četnosti					
Výroba	11,29%	30,65%	35,48%	22,58%	100,00%
Ostatní zaměstnanci	9,09%	44,44%	38,38%	8,08%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Dle poskytnutých odpovědí bylo zjištěno, že dle názoru většiny respondentů jim společnost neposkytuje dostatek příležitostí k rozvoji. (Viz. Tab. 4.7)

Tabulka 4.7 Názory respondentů na dostatek příležitostí k rozvoji

	Rozhodně ano NEBO Spíše ano	Spíše ne NEBO Rozhodně ne	
Celkem	49,07%	50,93%	100,00%
Výroba	41,94%	58,06%	100,00%
Ostatní zaměstnanci	53,54%	46,46%	100,00%

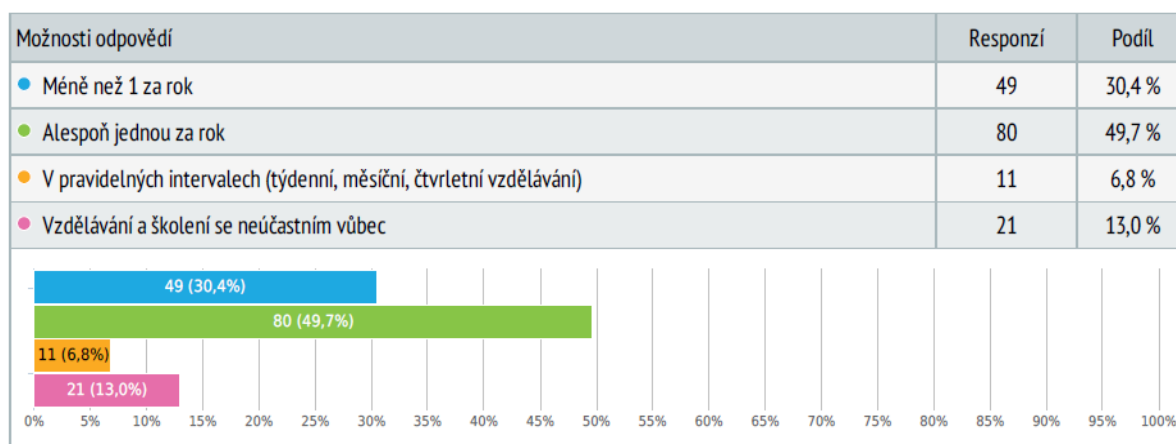
Zdroj: Vlastní zpracování autora

3, Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit (odborné kurzy, jazykové kurzy, testování, mentoring, koučování) zprostředkovaných vaším zaměstnavatelem?

Výběr z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

Na dotaz četnosti účasti na školeních nejčastěji odpověděli respondenti, že se účastní vzdělávacích aktivit alespoň jednou za rok. Méně než jednou ročně zvolilo 30,4 % účastníků. 11 respondentů (6,8 %) uvedlo, že se účastní školení v pravidelných intervalech (týdenní, měsíční, čtvrtletní vzdělávání) a 21 respondentů (13,0 %), se dle svého vyjádření neúčastní vzdělávání vůbec. Viz. Tab. 4.8.

Tabulka 4.8 Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit zprostředkovaných vaším zaměstnavatelem?



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Zaměstnanci výroby nejčastěji uvedli, že se účastní vzdělávání alespoň jednou ročně. Tuto odpověď zvolili ve více jak 60 % odpovědí. Následovala odpověď „méně než jednou za rok“ a to ve 12 případech, což tvoří 19,35 % odpovědí. 9 respondentů z výroby uvedlo, že se vzdělávání neúčastní vůbec. Pouze 3 účastníci z výroby uvedli, že se účastní školení

v pravidelných intervalech. Rozložení odpovědí u zaměstnanců skupiny „ostatní“ byly v rámci pořadí poměru zvolených odpovědí totožné, počty odpovědí a jejich poměr relativních četností je znázorněn v tabulce 4.9.

Tabulka 4.9 Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit (rozdělení dle absolutních a relativních četností)

	Méně než jednou za rok	Alespoň 1 x ročně	V pravidelných intervalech	Vzdělávání se neúčastním vůbec	Celkem respondentů
Výroba	12	38	3	9	62
Ostatní zaměstnanci	37	42	8	12	99
CELKEM	49	80	11	21	161

Relativní četnosti	Méně než jednou za rok	Alespoň 1 x ročně	V pravidelných intervalech	Vzdělávání se neúčastním vůbec	
Výroba	19,35%	61,29%	4,84%	14,52%	100,00%
Ostatní zaměstnanci	37,37%	42,42%	8,08%	12,12%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Odpověď, že vzdělávání a školení se neúčastním vůbec, byla zvolena v 42,8 % zaměstnanci výroby, v 52,34 % THP pracovníky a ve 4,8 % pracovníky středního managementu (Viz. Tab. 4.10)

Tabulka 4.10 Volba odpovědi vzdělání se neúčastním vůbec dle výroby a administrativy

	Vzdělávání se neúčastním vůbec
Výroba	42,86%
Ostatní zaměstnanci	57,14%

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4, Pokud se účastníte vzdělávacích aktivit, jedná se o:

Výběr z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

V rámci zjišťování účasti zaměstnanců na různých formách vzdělávání měli respondenti možnost zvolit několik odpovědí. (Viz. Tab. 4.12) Jak se ukázalo více, jak 75 % respondentů uvedlo, že se účastní zejména zákonných školení zahrnujících BOZP, PO, povinná školení řidičů a povinné vyhlášky. Ve 23,4 % respondenti uvedli účast na jazykových kurzech. Jazykové kurzy následovala odborná školení (např. využití nové technologie, materiálu aj.), která byla uvedena v 36 případech odpovědí. 16 respondentů uvedlo měkké dovednosti (např. obchodní dovednosti, komunikace, vyjednávání atd.). Mezi jiné kurzy, které zvolili respondenti 9 krát, bylo uvedeno:

- vazač, jeřábík, vysoko zdvižné vozíky, plošiny např. Genie
- neúčastním se, žádné mi nebyly nabídnuty
- neúčastním se
- novinky a změny v legislativě, která ovlivňuje mou pracovní činnost
- symposia o obchodních příležitostech v teritoriích, kde naše společnost působí
- žádná
- školení dovedností v programech Word a Excel
- školení ohledně změny DPH, daně z příjmu
- bez odpovědi

Kurzy manažerských dovedností byly zvoleny ve 4 případech.

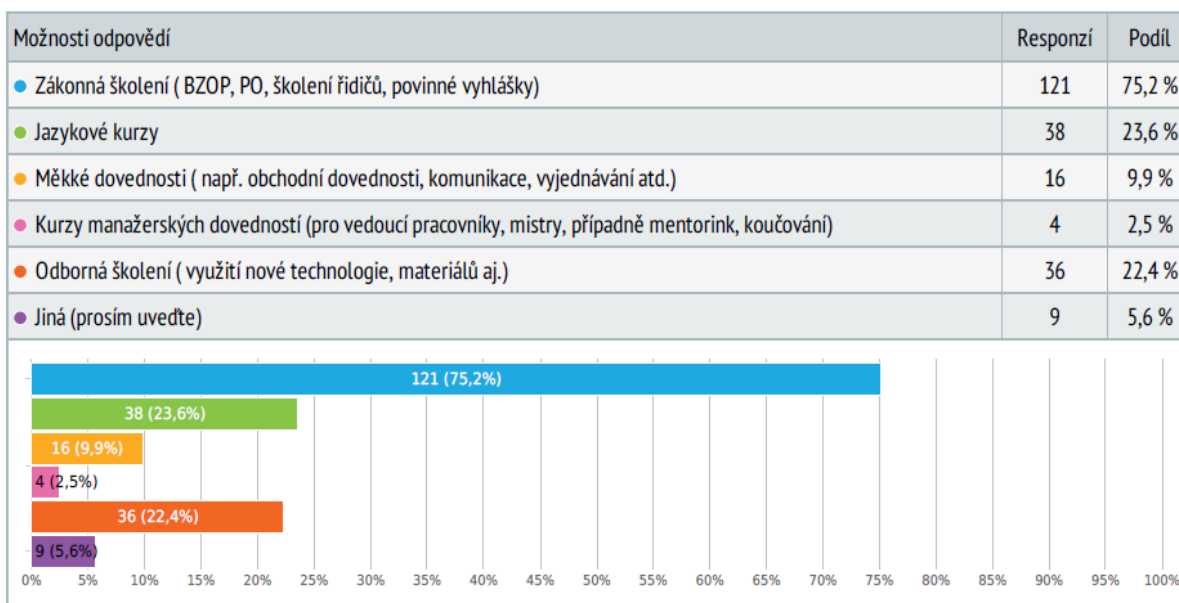
Vyhodnocení odpovědí respondentů z pohledu zařazení do pracovních pozic, uvedli respondenti TOP managementu ve 100 % odpovědí, že se účastní školení zákonných a povinných (BZOP, PO, školení řidičů aj.) a jazykových kurzů.

Účastníci dotazníkového šetření z řad vyššího managementu si vybrali v 57 % zákonná a povinná školení, stejné procento odpovědí bylo zaznamenáno u odborných školení, ve 28,5 % byly respondenty vyššího managementu uvedeny měkké dovednosti. Jazykové a manažerské dovednosti zvolili shodně ve 14 % odpovědí.

Respondenti středního managementu zvolili v 66 % svých odpovědí zákonná školení, ve 27 % jazyková školení, v 18 % kurzy manažerských dovedností (pro vedoucí pracovníky, mistry, mentoring, koučování) a odborná školení. V 9 % bylo zvoleno jiné školení a školení měkkých dovedností. (Viz. Tab. 4.11)

Tabulka 4.11 Pokud se účastníte vzdělávacích aktivit, jedná se o:

Tabulka zachycuje vyjádření respondentů, kdy mohli zvolit jednu i více možností.



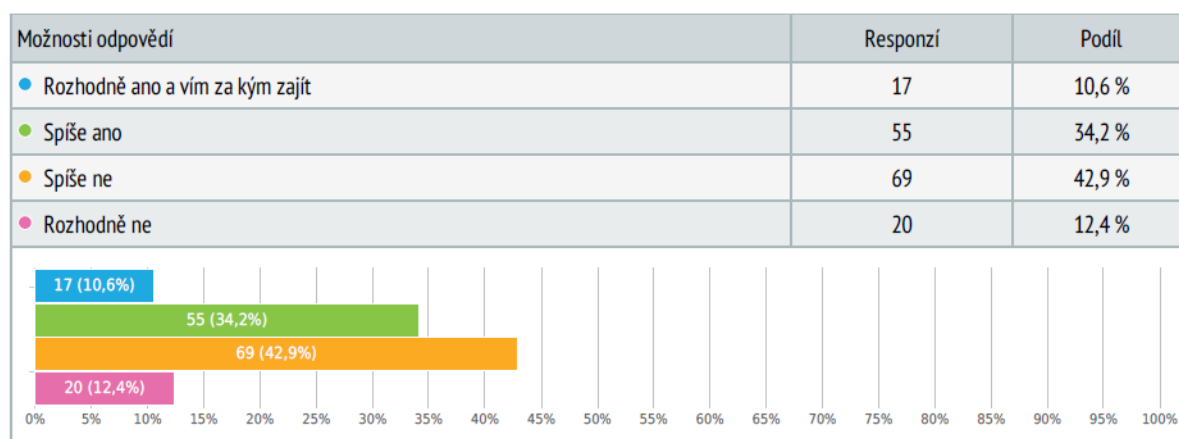
Zdroj: Vlastní zpracování autora

5, Můžete ovlivnit svou účast na vzdělávání a jednotlivých kurzech, pokud máte o ně zájem?

Výběr z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

Respondenti uvedli v 69 případech, že spíše nemohou ovlivnit svou účast na seminář, o které mají zájem. V konečném počtu odpovědí se tak odpověď „Spíše ne“ dostala na hranici 42,9 % odpovědí. 55 účastníků uvedla v dotazníku, že spíše mohou ovlivnit svou účast a 17 respondentů rozhodně může ovlivnit svou účast na kurzech a ví za kým zajít. 20 respondentů naopak uvedlo, že rozhodně svou účast neovlivní. (Viz. Tab. 4.12)

Tabulka 4.12 Můžete ovlivnit svou účast na vzdělávání a jednotlivých kurzech, pokud máte o ně zájem?



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Dle rozdělení respondentů do výroby a ostatních profesí je zřejmé, že respondentů z výroby je přesvědčená, že svou účast na vzdělávání, ostatních kurzech spíše nemůže ovlivnit. U skupiny „ostatní“ naopak převažuje odpověď „spíše ano“. Podíly jednotlivých odpovědí je možno porovnat dle tabulky 4.13.

Tabulka 4.13 Můžete ovlivnit svou účast na vzdělávání a jednotlivých kurzech, pokud máte o ně zájem?

	Rozhodně ano a vím za kým zajít	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem respondent ů
Výroba	2	14	31	15	62
Ostatní zaměstnanci	15	41	38	5	99
CELKEM	17	55	69	20	161
Relativní četnosti	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Výroba	3,23%	22,58%	50,00%	24,19%	100,00%
Ostatní zaměstnanci	15,15%	41,41%	38,38%	5,05%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Dle odpovědí lze soudit, že 44,8 % respondentů je přesvědčeno, že by svou účast na kurzech, které je zajímají, mohla ovlivnit a 55,2 % odpovídajících v šetření je přesvědčeno, že svou účast na vzdělávání spíše nebo rozhodně vůbec neovlivní. (Viz. Tab. 4.14)

Tabulka 4.14 Můžete ovlivnit svou účast na vzdělávání a jednotlivých kurzech, pokud máte o ně zájem?

	Rozhodně ano NEBO Spíše ano	Spíše ne NEBO Rozhodně ne	
Celkem	44,72%	55,28%	100,00%
Výroba	25,81%	74,19%	100,00%
Ostatní zaměstnanci	56,57%	43,43%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování autora

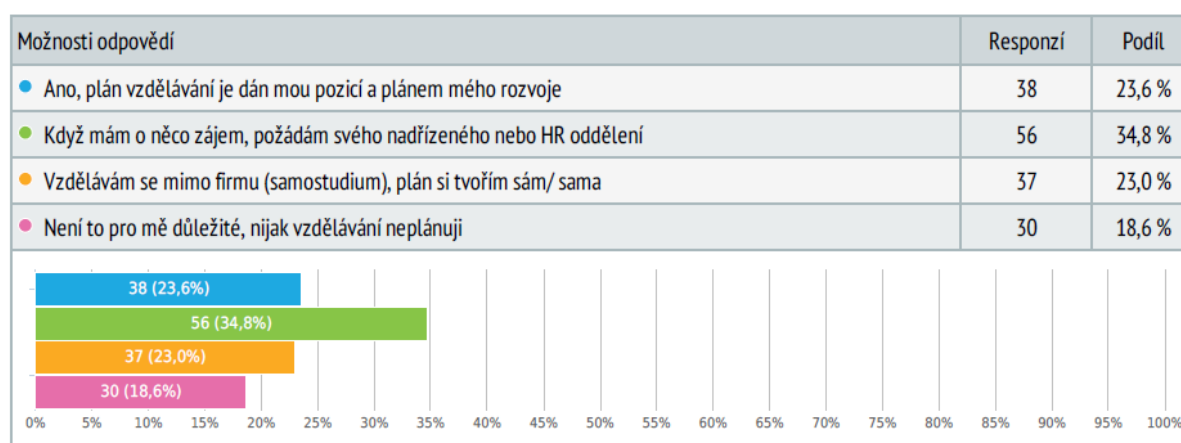
6, Víte dopředu, kterých vzdělávacích aktivit / školení se budete v daném roce účastnit?

Výběr z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

Otázka na to, zda účastníci ví, kterých vzdělávacích aktivit se budou v daném roce účastnit, má souvislost s plánováním vzdělávání zaměstnanců a jejich osobním rozvojem. Dotýká se jak motivace, tak nastaveného systému plánování vzdělávání zaměstnanců v dané firmě.

Více jak třetina (34,8 %) odpovědí byla zaznamenána u možnosti „Když mám o něco zájem, požádám svého nadřízeného nebo HR oddělení. Druhá nejčastější odpověď „Ano, plán vzdělávání je dán mou pozicí a plánem mého rozvoje, tvořili z 34,2 % respondenti „druhé skupiny“ a z 67,8 % zaměstnanci výroby. (Viz. Tab. 4.15)

Tabulka 4.15 Víte dopředu, kterých vzdělávacích aktivit/školení se budete v daném roce účastnit?



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Tabulka 4.16 ukazuje poměry zvolených odpovědí dle zaměstnanců ve výrobě a u THP pracovníků.

Tabulka 4.16 Seznámení se s plánem vzdělávání v daném roce dle výroby a administrativy (marginální a relativní četnosti)

	Ano, vzdělávací plán je dán mou pozicí ...	Když mám o něco zájem ...	Vzdělávám se mimo firmu (samostudium)	Není to pro mě důležité	Celkem respondentů
Výroba	25	4	16	17	62
Ostatní zaměstnanci	13	52	21	13	99
CELKEM	38	56	37	30	161

Relativní četnosti	Ano, vzdělávací plán je dán mou pozicí ...	Když mám o něco zájem ...	Vzdělávám se mimo firmu (samostudium)	Není to pro mě důležité	
Výroba	40,32%	6,45%	25,81%	27,42%	100,00%
Ostatní zaměstnanci	13,13%	52,53%	21,21%	13,13%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Vzdělávání mimo firmu (samostudium) a tvorba samostatného plánu uvedlo celkem 23 % respondentů. Poměr této odpovědi zvolilo 21 respondentů skupiny ostatních zaměstnanců, a 16 respondentů z výroby. Přičemž 87,5 % zaměstnanců výroby, kteří zvolili volbu vzdělávání mimo firmu (samostudium) uvedlo svou působnost ve firmě do 10 let. (Viz. Tab. 4.17)

Tabulka 4.17 Vzdělávám se mimo firmu (samostudium) – rozdělení dle pracovního zařazení a počtu odpracovaných let ve firmě

	Vzdělávám se mimo firmu (samostudium), plán si tvořím sám/sama				
Celkem	do 10 let	10-15 let	15 - 20 let	nad 20 let	0,00%
Výroba	87,50%	6,25%	6,25%	0,00%	100,00%
Ostatní zaměstnanci	76,19%	14,29%	4,76%	4,76%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Při bližším pohledu na respondenty, kteří uvedli, že „Není pro mě důležité, jakých vzdělávacích aktivit se budu v daném roce účastnit, vzdělávání nijak neplánuji“ jde rozpoznat, že největší podíl tvořili zaměstnanci, kteří působí ve firmě do 10 let a to jak ve výrobě, tak mezi THP (ostatními zaměstnanci). (Viz. Tab. 4.18)

Tabulka 4.18 Využití odpovědi „Není to pro mě důležité, vzdělávání nijak neplánuji“, rozdělení dle pracovního zařazení a počtu odpracovaných let ve firmě

	Není to pro mě důležité, nijak vzdělávání neplánuji				
Celkem	do 10 let	10-15 let	15 - 20 let	nad 20 let	0,00%
Výroba	64,71%	17,65%	17,65%	0,00%	100,00%
Ostatní zaměstnanci	53,85%	30,77%	15,38%	0,00%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování autora

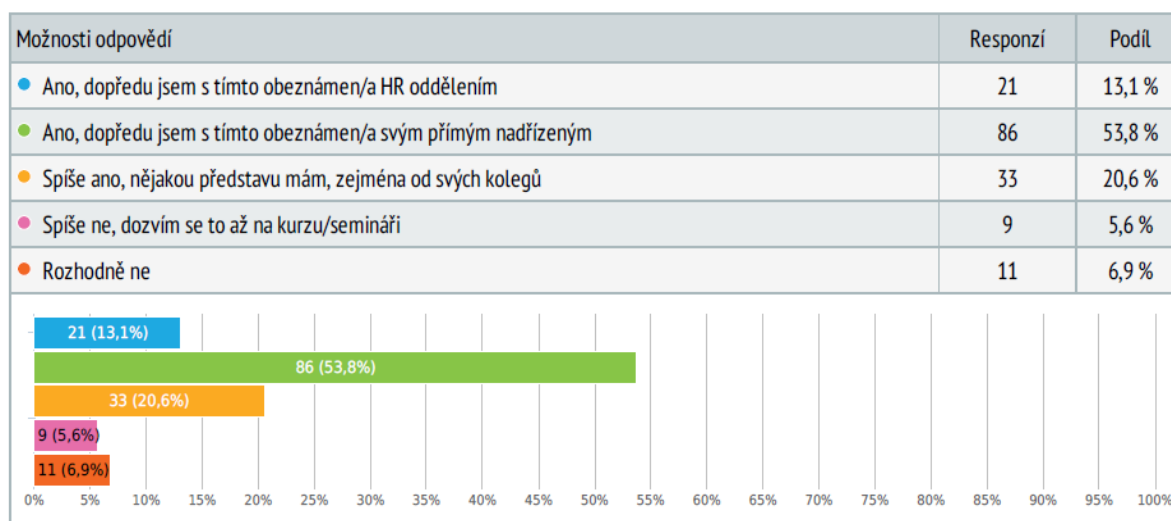
7, Když Vás firma vyšle na vzdělávací kurz, víte dopředu, proč tam jdete zrovna Vy (jaký je důvod, proč Vás tam poslali) a jaké má mít toto vzdělávání pro Vás a Vaši pozici přínos?

Výběr z možností, 160 x zodpovězeno, nezodpovězeno 1 x

Otázka číslo 7 měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci dopředu seznámeni s podstatou a přínosy vzdělávání pro jejich pracovní pozici. Také odpovídá otázku, zda pocítují zaměstnanci účast na vzdělávání jako součást systematického plánu jejich rozvoje.

Většina respondentů uvedla, že je dopředu obeznámena, proč jsou na daný kurz vysláni a taktéž je jim sděleno, jaký to bude mít přínos na jejich pracovní pozici. Nejčastěji uváděli, že informaci sděluje přímý nadřízený, následovalo HR oddělení a informace jsou sdělovány i mezi spolupracovníky. (Viz Tab. 4.19)

Tabulka 4.19 Znáám důvody a přínos školení, kterého se mám účastnit?



Zdroj: Vlastní zpracování autora

8, Když se vrátíte ze vzdělávací/ školící aktivity. Kdo zjišťuje zpětnou vazbu z vaší strany? (možno zvolit více odpovědí)

Výběr z možností, 159 x zodpovězeno, nezodpovězeno 2 x

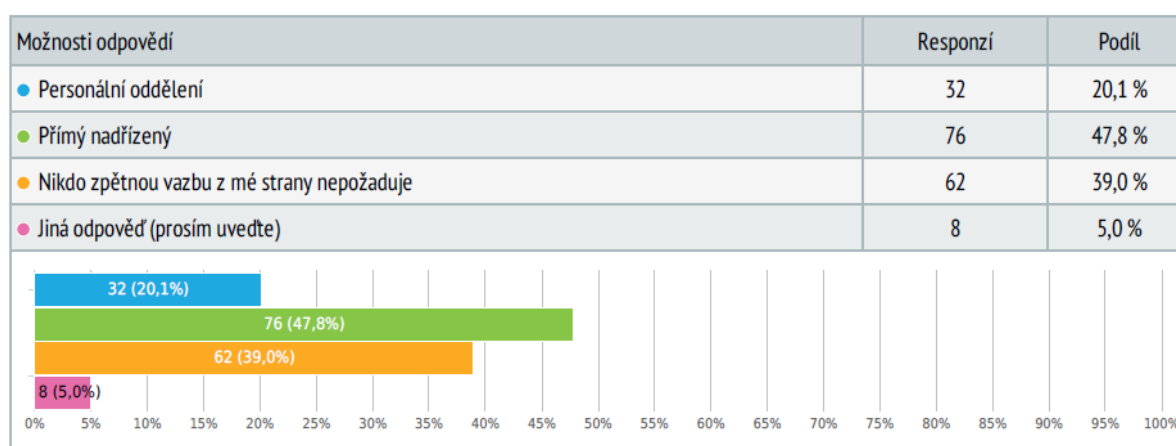
Zjišťování zpětné vazby zaměstnanců na školení má přímou návaznost na motivaci účastníků se účastnit dalšího školení.

Nejčastěji uvedli účastníci v dotazníkovém šetření, že se zpětnou vazbu zjišťují přímí nadřízení. Tato odpověď byla uvedena ve 47,8 % odpovědí, ve 20,1 % zvolili respondenti personální oddělení, naopak u 39 % odpovědí bylo uvedeno, že nikdo zpětnou vazbu nevyžaduje, v 5 % případu uvedli respondenti jinou odpověď. (Viz. Tab. 4.20)

Mezi jiné odpovědi zařadili například,

- zatím jsem se školení neúčastnil,
- většinou je na závěr kurzu závěrečné testování získaných znalostí,
- předpokládám, že závěrečný test jazykového kurzu dostává personální
- nikdo (uvedeno 2 x)
- bez odpovědi (2 x).

Tabulka 4.20 Kdo zjišťuje zpětnou vazbu po návratu ze školení



Zdroj: Vlastní zpracování autora

9, Jakým způsobem váš nadřízený (firma) zjišťuje přínos vzdělávání pro výkon vaší práce?

Výběr z možností, 158 x zodpovězeno, nezodpovězeno 3 x

Respondenti měli možnost se vyjádřit ke způsobu zjišťování přínosu vzdělávání pro výkon jejich práce. Otázka číslo 9 a 10 byla volena s ohledem na výzkumnou otázku: „Výstupy ze vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou využívány pro další rozvoj zaměstnanců“.

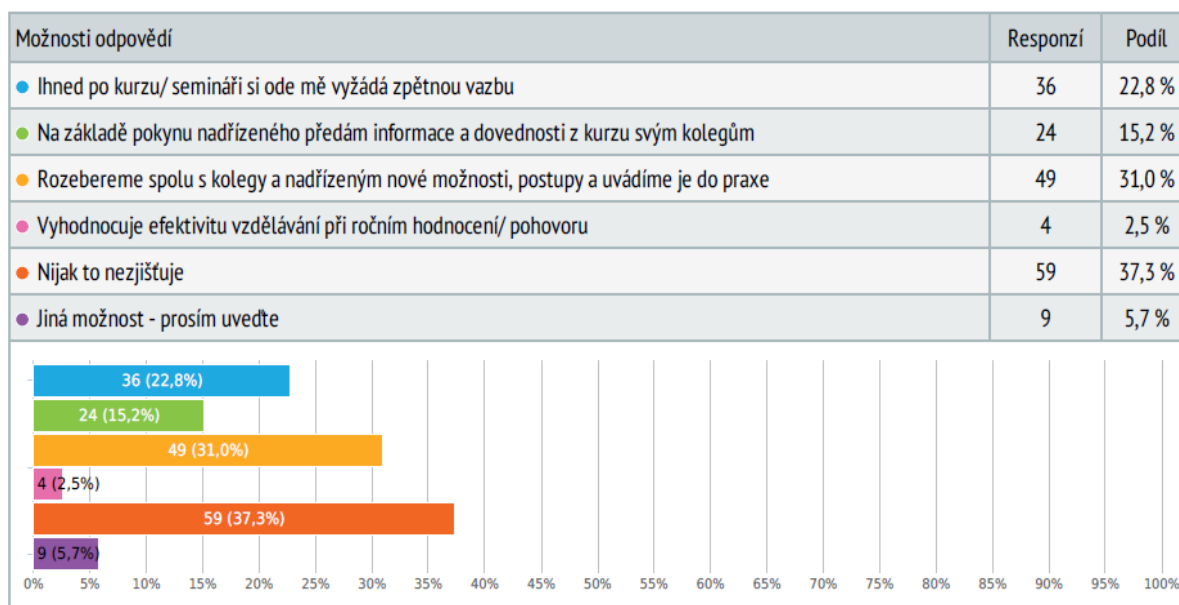
Více jak 37 % respondentů uvedlo, že přínos vzdělávání pro výkon jejich práce není nikým zjišťován, 31 % respondentů probere svůj přínos pro práci s kolegy a nadřízenými a nové možnosti a postupy uvádí do praxe. U 22,8 % respondentů si ihned po semináři nadřízený nebo firma vyžádá zpětnou vazbu. 15,2 % účastníků předá na základě pokynů nadřízeného informace o kurzy svým kolegům, 5,7 % dotázaných uvedlo jinou možnost, kam zařadili:

- zjišťuje pouze personální odd., z důvodu zjištění kvality výuky
- bez odpovědi (5 x)

- nevím, nejsem zde déle než rok
- zatím jsem se neúčastnil
- náhodně, jen když vznikne problém

Podrobný přehled odpovědí s vyjádřením respondentů k zjišťování přínosů školení na výkon jejich práce, je uveden v tabulce 4.21.

Tabulka 4.21 Jakým způsobem je zjišťován přínos vzdělávání pro výkon práce



Zdroj: Vlastní zpracování autora

10, Které vzdělávací aktivity považujete pro Vaši práci za nejpřínosnější?

Výběr z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

Na dotaz, které vzdělávací aktivity považujete pro Vaši práci za nejpřínosnější, mohli respondenti zvolit více odpovědí. Dle naměřených výsledků označili respondenti odborné kurzy s podílem 72,7 % (přičemž respondenti z výroby zvolili odborné kurzy ve 45 případech odpovědí, respondenti druhé skupiny v 72 odpovědích).

Jazykové kurzy s podílem 52,8 % volby. Třetí nejčastěji volenou odpovědí byly počítačové kurzy, které byly zvoleny v 35,4 % odpovědí. S necelými deseti procentními body považují respondenti za nejpřínosnější kurzy pro manažery a jiné kurzy. 3,7 % respondentů považuje za nejpřínosnější kurzy pro jejich práci, kurzy pro mistry. (Viz. Tab. 4.22)

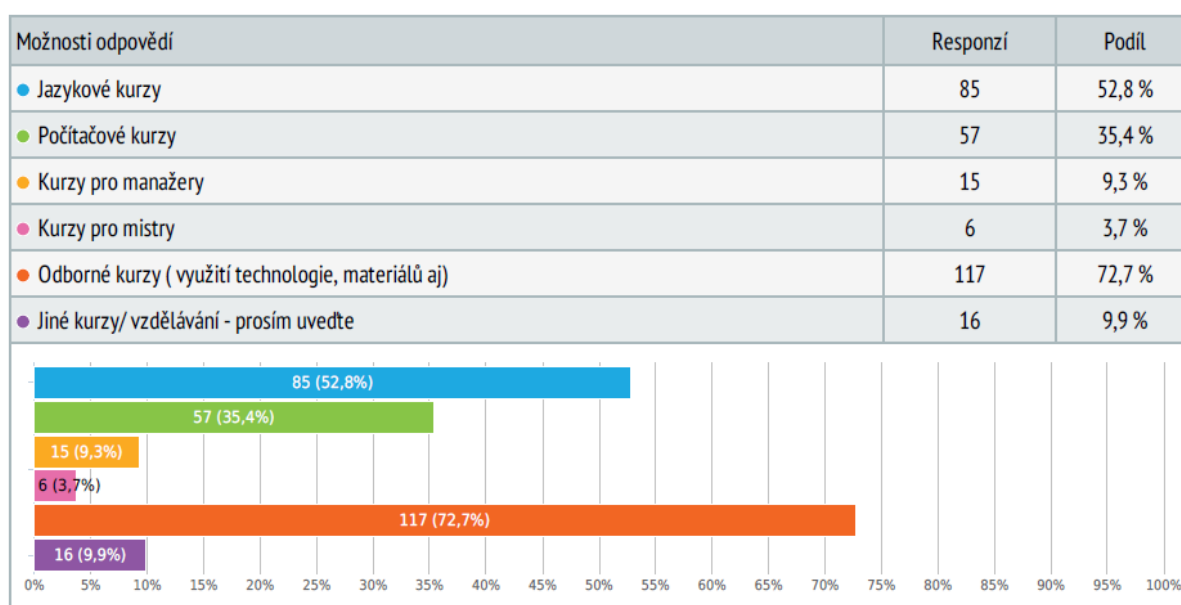
U jiných kurzů byly zaznamenány odpovědi,

- 3D CAD systémy,
- ty, které potřebuji pro svou práci,

- legislativa, měkké dovednosti,
- školení, které vyplývá ze zákona pro mou práci,
- na mé pozici spíš počítačový kurz,
- bez odpovědi (5 x)
- bez specifikace (2 x)
- jeřábnický kurz, VZV (vysokozdvíhový vozík)
- ničeho se neúčastním
- odborné kurzy na účetnictví, DPH, daně

Tabulka 4.22 Aktivita považovaná v rámci vzdělávání za nejpřínosnější

Tabulka zachycuje vyjádření respondentů, kdy mohli zvolit jednu i více možností.



Zdroj: Vlastní zpracování autora

11, Uveďte u jednotlivých odpovědí, které faktory Vás motivují k dalšímu vzdělávání/rozvoji.

Matice výběru z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

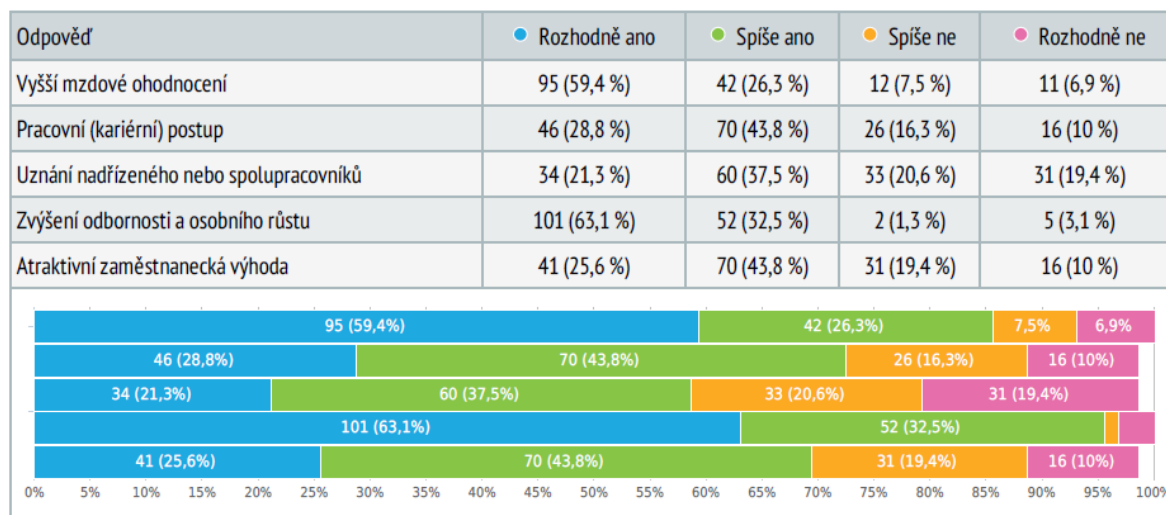
Důvodů, proč se zaměstnanci zajímají o další vzdělávání je mnoho. Zde hraje velkou úlohu práce přímých nadřízených a personálního oddělení společnosti. Jejich úkolem je rozpoznat, co jednotlivé podřízené motivuje, a podle toho v nich pak vzbudit co největší zájem o vzdělávání.

Pro toto dotazníkové šetření byly vybrány motivy, které se objevují v odborné literatuře a v rámci různých průzkumů. Byly vybrány motivy, jako jsou vyšší finanční ohodnocení, zlepšení pracovního uplatnění, získání uznání, snaha o osobní rozvoj nebo motivace k dalšímu vzdělávání jako forma atraktivního zaměstnaneckého benefitu.

Výsledky měření ukázaly, že respondenti nejčastěji volili mezi faktory, které je motivují k dalšímu vzdělávání, možnost zvýšení odbornosti a osobního růstu, následovalo vyšší mzdové ohodnocení a pracovní (kariérní) postup. (Viz. Tab. 4.23)

Tabulka 4.23 Faktory motivující k dalšímu vzdělávání

Tabulka zachycuje vyjádření respondentů, kdy volili u každé odpovědi své vyjádření.



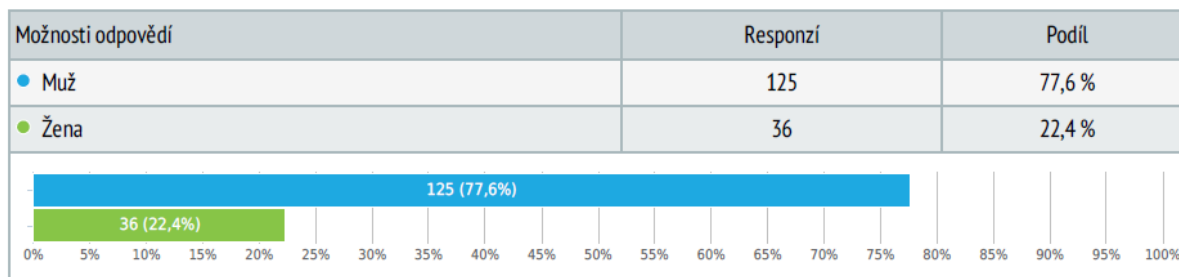
Zdroj: Vlastní zpracování autora

12, Pohlaví

Výběr z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

V rámci šetření se vyjádřilo celkem 125 mužů a 36 žen. Poměr respondentů byl v 77,6 % zastoupen muži a v 22,4 % ženami (Viz. Tab. 4.24)

Tabulka 4.24 Poměr mužů a žen



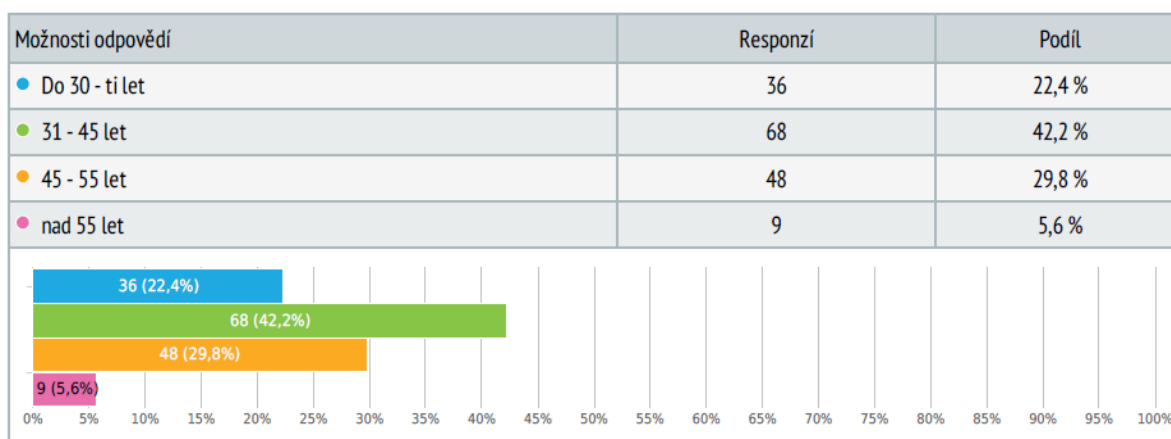
Zdroj: Vlastní zpracování autora

13, Věk

Výběr z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 36 respondentů do 30-ti let, převažovali zaměstnanci mezi 31 – 45 lety v počtu 68 respondentů, druhou nejpočetnější skupinu účastníků tvořili zaměstnanci mezi 45 - 55 lety a 9 respondentů uvedlo věk nad 55 let. (Viz. Tab. 4.25)

Tabulka 4.25 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování autora

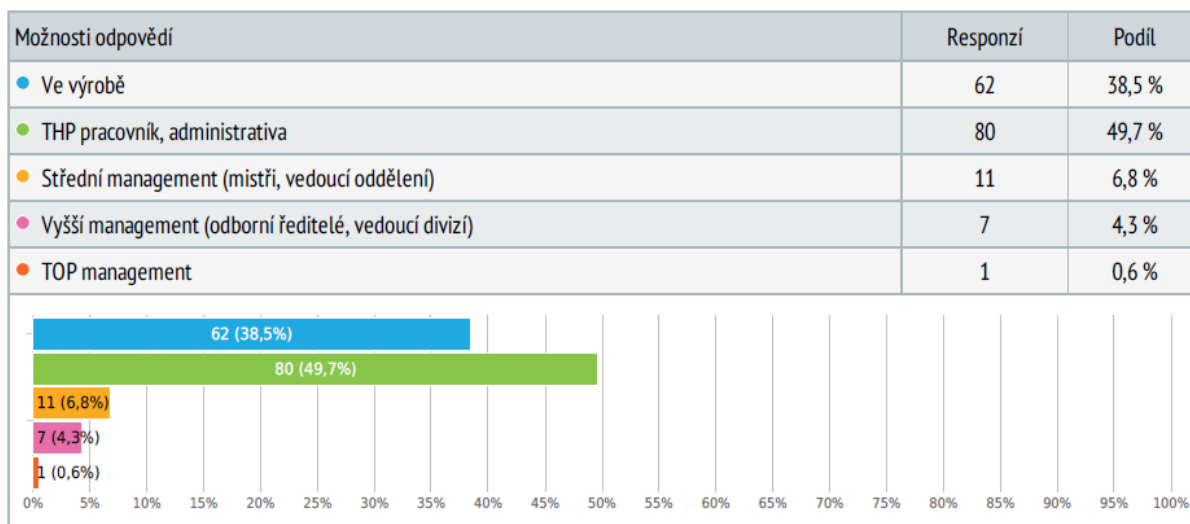
14, Pracuji na pozici

Výběr z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

Otázka na pozici ve firmě má za úkol zjistit poměr účastníků šetření dle zařazení na pracovní pozici. Šetření se zúčastnil 1 TOP manažer, 7 členů vyššího managementu, kde jsou zařazení odborní ředitelé a vedoucí divizí, 11 zaměstnanců středního managementu na pozicích mistrů, vedoucích oddělení, 80 THP pracovníků a 62 zaměstnanců výroby. (Viz. Tab. 4.26)

Výsledky ukazují, že z celkového počtu 161 respondentů 38,5 % účastníků bylo v rámci výroby a 61,5 % tvořili zaměstnanci mimo výrobu.

Tabulka 4.26 Pracuji na pozici



Zdroj: Vlastní zpracování autora

15, Délka zaměstnání ve firmě

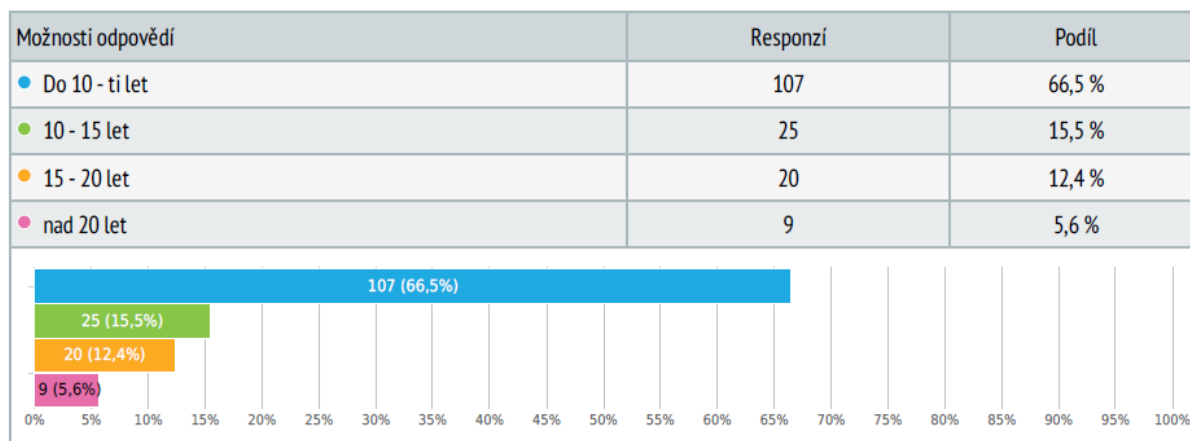
Výběr z možností, 161 x zodpovězeno, nezodpovězeno 0 x

Firma zahájila svou činnost 1. ledna 2000, což představuje 15 let na trhu. ARMATURY Group a.s. vznikly na základě fúze tří českých a slovenských společností. Proto v rámci otázky na délku zaměstnání ve firmě bylo použito větší rozmezí než 15 let, na které respondenti mohli odpovědět.

Dotazníkového šetření se účastnilo 107 (66,5 %) respondentů, kteří jsou ve společnosti ARMATURY Group a.s. do 10 let, následovalo je 25 (15,5 %) respondentů s působností

10 - 15let ve firmě, 20 (12,4 %) dotázaných uvedlo, že délka jejich zaměstnání se pohybuje mezi 15 – 20 ti lety a 9 (5,6 %) dotázaných zvolila možnost více jak 20 let. (viz Tab. 4.27)

Tabulka 4.27 Délka zaměstnání ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování autora

5. Návrhy a doporučení

Pokud budeme považovat za prvotní cíl zajištění základních vzdělávacích potřeb bez dlouhodobého strategického plánování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve firmě, lze považovat stávající systém procesu vzdělávání za dostačující a funkční, ale jelikož patří ARMATURY Group a.s. mezi inovativní firmy s významným podílem na výzkumu a vývoji nových technologií ve svém oboru, je nezbytné, pro udržení se mezi lídry, zajišťovat strategický rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Proto bych si dovolila na základě analýzy a šetření u společnosti navrhnout některá doporučení, která by mohla být akceptovatelná pro zkvalitnění procesu vzdělávání ve vybrané společnosti.

5.1. Pokrytí potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání

Z analýzy výsledků vyplynulo, že 94,4 % respondentů chápe vzdělávání jako rozhodně nebo spíše důležité a zároveň polovina respondentů uvedla, že jim společnost ARMATURY Group a.s., dle jejich názoru, spíše nebo rozhodně neposkytuje dostatek příležitostí k rozvoji. Taktéž většina respondentů tohoto šetření působí ve firmě do 10- ti let, čímž lze usuzovat, že

Jelikož je vzdělávání jeden ze stabilizačních prvků a zároveň se opět stává velmi oblíbeným benefitem pro zaměstnance, doporučuji společnosti ARMATURY Group a.s. zvážení zavedení **vzdělávání zaměstnanců jako jeden ze zaměstnaneckých benefitů**. Dle výsledků přehledu tabulky 4.23 v kapitole 4 lze vysledovat, že další vzdělávání je respondenty chápáno jako atraktivní zaměstnanecká výhoda a dosahuje podobných výsledků jako jiný faktor motivace k dalšímu vzdělávání a to pracovní (kariérní) postup. **Doporučuji** také klást větší důraz na spojení motivace a vzdělávání, nejen pro vývoj celé společnosti ale také v kontextu profesního růstu. Vzdělávání jako benefit, má reálnou šanci na úspěch. Zhruba 23 % respondentů uvedlo, že se vzdělávají mimo firmu formou samostudia (Viz. Tab. 4.17). Největší zájem respondenti projeví o **odborné semináře, jazykové kurzy a PC kurzy**.

Průměrně investice do vzdělávání zaměstnanců v ČR dosahuje 2% z celkového obrátu firmy. V případě nutnosti a nedostatečného krytí těchto aktivit je možné využití externích zdrojů financování vzdělávání. Analýzou bylo zjištěno, že externí zdroje tvoří významnou část financování vzdělávacích potřeb ARMATUR Group a.s. Zajištění financování z jiných než interních zdrojů může dopomoci při zajištění a pokrytí potřeb zaměstnanců v oblasti

vzdělávání a osobního rozvoje. Aktuální programy a podpory jsou blíže popsány v kapitole 2.8.2. Nejbližší programy jsou vhodné i pro velké firmy a umožňují podporu systematického vzdělávání zaměstnanců. Zároveň u programu na podporu

Doporučuji zástupcům firmy zvážit možnost:

- zařazení vybraného vzdělávání jako formu zaměstnaneckého benefitu a posílit tak motivaci a loajalitu zaměstnanců,
- zaměřit se u benefitů na nejvíce žádané kurzy (odborné a jazykové),
- využít možnosti profinancování dalšího vzdělávání nejen z interních, ale i externích zdrojů například z dostupných EU fondů.

5.2. Hodnocení zaměstnanců

Jednou z možností jak lépe pokrýt potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje je plánování těchto aktivit, které mohou vycházet z hodnocení zaměstnanců. Jedná se o jeden z výstupů potřebných pro realizaci dalších personálních činností jako je plán vzdělávání, plánování personálních rezerv atd. Zhruba 43 % účastníků šetření je přesvědčeno, že nemůže ovlivnit svou účast na vzdělávání, o které má zájem. (Viz. Tab. 4.12) Hodnotící pohovory pomáhají při prohloubení motivace zaměstnanců a jejich většího zapojení do pracovní činnosti, lze jimi docílit zvyšování produktivity práce, rozvíjí profesionalitu zaměstnanců, jejich znalosti, dovednosti a postoje, lze je využít pro vymezení dalšího osobního rozvoje zaměstnanců, včetně určení jejich další odborné průpravy. Dle analýzy výsledků dotazníku dále vyplynulo, že 13% respondentů uvedlo, že se vzdělávání a školení neúčastní vůbec. (Viz. Tab. 4.8) Jelikož všichni zaměstnanci prochází minimálně školením dle zákona, jsou pravidelná hodnocení zaměstnanců jedna z příležitostí připomenout zaměstnancům oblasti rozvoje a podpory zaměstnanců, které společnost poskytuje. Mimo jiné lze také připomenout další možnosti seberealizace, jako jsou:

- Možnost se přednostně hlásit na volná pracovní místa (pokud má na ně zaměstnanec potřebnou kvalifikaci a kompetence),
- Účast na jazykovém vzdělávání, realizace školení a kurzy jak potřebných oprávnění (jeřábnický průkaz, školení řidičů MV aj.), tak také rozvoje dovedností pro práci s lidmi (motivace, komunikace aj.),

- Možnost přihlásit se do řešitelských týmů, podat návrhy na cílové úkoly, zlepšovací návrhy apod.

V rámci rozhovorů během analýzy, bylo zjištěno, že interní směrnice pro hodnocení zaměstnanců byla vytvořena již koncem roku 2014 a to včetně návrhu hodnotících formulářů (Viz. Příloha č. 5). Jedinou překážkou pro zavedení tohoto systému se projevilo profinancování proškolení vedoucích pracovníků (hodnotitelů) na vedení hodnotících pohovorů. Vyškolení hodnotitelů je nezbytnou součástí přípravy hodnocení zaměstnanců, jelikož bez důkladné přípravy by zavedení hodnocení zaměstnanců nemělo kýžený efekt.

Doporučuji vedení organizace využít připravených směrnic a dokončit v roce 2017 připravované hodnocení zaměstnanců realizací školením hodnotitelů. Pro profinancování školení hodnotitelů bylo možno využít dotační titul ESF Podnikové vzdělávání zaměstnanců, u kterého, mimo jiné, byla podpora směřovaná také do oblasti rozvoje systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Samotné hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat pravidelně, při ukončení projektů a v průběhu a před ukončením zkušební doby. Formalizované hodnocení bude dále sloužit ke zhodnocení a dokumentaci za uplynulé období a stanovení nových cílů. Hodnocení by mělo zahrnovat jak pracovní výsledky, hodnocení pracovního a sociálního chování, hodnocení odborných kompetencí a pracovního potenciálu, tak shrnutí výsledků hodnocení za jednotlivé oblasti a formulace jeho závěrů a stanovení pracovních, případně rozvojových cílů pro příští období.

5.3. Plánování a evidence vzdělávání, sledování přínosu vzdělávání

Pro zajištění a plánování všech potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti ARMATURY Group a.s. není aktuálně využíván žádný systematický nástroj. Předkládané plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vycházejí z požadavků periodického vzdělávání a odborného zvyšování kvalifikace u pracovníků nebo samotných požadavků zaměstnanců a jejich vedoucích pracovníků. Pro plánování celého systému rozvoje zaměstnanců, využívání talent managementu a sledování kompetencí zaměstnanců při plánování karierního růstu, ale také pro následnou evidenci a vyhodnocení vzdělávání jak z pohledu práce s dodavateli vzdělávání tak z pohledu vyčíslení nákladovosti na vzdělávání lze využít i používaný personální informační systém (dále jen HRIS) Elanor.

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že personální HRIS je využíván pouze pro základní mzdovou a personální agendu. Při dotazování a rozhovorem bylo dále zjištěno, že hlavním důvodem pro nevyužití plné funkce je zejména nedostatečné množství vložených informací do HRIS, což souvisí jak s nízkým počtem zaměstnanců, kteří mohou do HRIS primárně vložit všechny potřebné informace, tak nerozšiřování stávajícího modulu HRIS. Tak nedochází k vytvoření automatického generování vzdělávacích potřeb. Funci automatického hlídání periodických školení, zákonných školení a školeních nutných pro práci se zařízeními a technologií tak přebrali jiní zaměstnanci (mistři, vedoucí pracovníci, bezpečnostní technik). **Doporučuji** využít všechny nabízející se funkce HRIS Elanor, které nabízí pro personální práci. Možnosti erudovaných HRIS byly blíže popsány v kapitole 2. 2. této práce. Celý proces je ovšem navázán na vložení dat do systému, což vyžaduje evidenci a administrativu s tím spojenou a tedy i pracovním úvazkem pro tuto část personální práce. Z důvodů probíhajících změn v organizaci došlo ke snížení stavu zaměstnanců na personální divizi o jeden úvazek. Personální oddělení firmy ARMATURY Group a.s. tak na začátku roku 2016 tvořili 3 zaměstnanci, z toho dvě pracovnice zpracovávaly mzdy a mzdovou agendu. Oblast výběru, nábory zaměstnanců a vzdělávání, které byly rozděleny, spadají pod jednoho zaměstnance, což se na tak velkém počtu zaměstnanců může projevit jako nepříznivý jev.

Pro zajištění chodu nábory, výběru zaměstnanců a zajištění procesu vzdělávání a rozvoje doporučuji oddělení těchto náplní a zajištění dalšího pracovníka pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dle průzkumu firmy TREXIMA z roku 2013 uvedené v HR Monitoru (s. 6), je průměrný úvazek, na 100 zaměstnanců v ČR, na hodnotě 1,1 úvazku. Se zvyšujícím počtem zaměstnanců se úvazky snižují synergickým efektem. Obvyklý úvazek v českých firmách, o velikosti 250 – 499 zaměstnanců, je na 100 zaměstnanců 0,8 úvazku. Při počtu 497 zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group, odpovídá standard 4 plným úvazkům.

Jedním z řešení je samotné doplnění stavu zaměstnanců na personální divizi. V případně potřeby udržet stávající stav zaměstnanců a minimální další mzdové náklady, lze využít stáže pro mladé. V rámci těchto stáží je možno využít dovedností VŠ studenta, který by byl schopen pokrýt požadavky na evidenci v HRIS a doplnit potřebné informace do stávajícího systému Elanor. Tyto stáže lze využít po dobu 1 – 4 měsíců v rozsahu 50 – 300 hodin. Mzda stážisty a náklady na stáže formou částečné refundace mzdy jsou hrazeny ex-post v režimu de minimis.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit proces vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Provéřit současný systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, zjišťování jeho potřeb a zejména posoudit komplexní vzdělávání zaměstnanců v návaznosti na rozvoj a růst společnost a v případě potřeby navrhnout doporučení pro zkvalitnění vybraných prvků v tomto systému.

V teoretické části byly zmíněny základní teoretické poznatky, zaměřeny na popis významu vzdělávání, motivaci k vzdělávání jak ze strany zaměstnavatelů tak zaměstnanců, analýzu vzdělávacích potřeb, následného plánování vzdělávání, realizaci a jeho vyhodnocení s ohledem na podporu růstu firmy. Byly zde představeny základní moderní vzdělávací metody a formy.

Analytická část pak byla zaměřena na zodpovězení výzkumných otázek:

1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku pokrývá potřeby zaměstnanců.
2. Výstupy ze vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou využívány pro další rozvoj zaměstnanců.
3. Stávající systém plánování a evidence vzdělávání a rozvoje je dostatečný.

Z analýzy výše uvedených otázek vyplynulo, že ačkoliv společnost poskytuje zákonem povinná školení a u klíčových zaměstnanců, napříč společnostmi, také získání, obnovu, či rozšíření odborných kvalifikací, lze nalézt několik návrhů na zlepšení situace v procesu vzdělávání.

Při hodnocení vzdělávacích procesů ve společnosti ARMATURY GROUP bylo zjištěno, že dochází během procesu vzdělávání zaměstnanců k rezervám, které lze eliminovat. Fáze vzdělávání zaměstnanců nejsou zcela naplněny zejména v oblasti analýzy potřeb účastníků, ačkoliv 71,4 % zaměstnanců účastnících se školení považuje vzdělávání rozhodně za důležité. U vyhodnocení přínosu školení uvedlo více než 37 % dotázaných respondentů, že přínos vzdělávání pro výkon jejich práce není nikým zjišťován, což může mít dopad na využití výstupů vzdělávání k dalšímu rozvoji zaměstnanců na motivaci i plnění strategických cílů firmy. Šetření, formou pohovorů na personálním oddělení ukázalo, že aktuální využití personálního systému Elanor pro plánování a evidenci vzdělávání rozvoje není plně, z kapacitních důvodů, využito.

Závěry vyplývající z empirické části diplomové práce budou využity pro návrhy doporučení procesu vzdělávání personálnímu oddělení ARMATUR GROUP. Návrhy na

zlepšení se týkají jak doplnění procesu vzdělávání, navýšení počtu zaměstnanců na personálním oddělení, tak zavedení hodnocení zaměstnanců jako podklad pro identifikaci potřeb vzdělávání.

Na základě výše uvedených skutečností se domnívám, že cíl práce byl naplněn. A to jak v teoretické části, tak v části praktické, kde jsem poukázala na důležitost a význam firemního vzdělávání.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd., (1. vyd. v Institutu řízení). Praha: Institut řízení, 1990, 246 s. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-019-9.

BELCOURT, Monica a Phillip C WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 288 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0358-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KIRKPATRICK, James a Donald KIRKPATRICK. *Evaluating training programs: the four levels*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006, 380 s. ISBN 15-767-5348-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 323 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

NORDSTRÖM, Kjell A a Jonas RIDDERSTRÅLE. *Funky business: jak chytré hlavy dokážou rozhýbat business a přimět peníze k tanci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 220 s. ISBN 80-247-1067-6.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 288 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1 vydání. Praha: Wolter Kluwer ČR, 2013. 140 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

Elektronické zdroje

BIELIKOVÁ, ALŽBĚTA a DAGMAR HRÁŠKOVÁ. Podnikové vzdělávání, cíle, potřeby, realizace [online]. [cit. 2016-08-23]. Dostupné z: <http://modernizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>

Elanor: Software Elanor [online]. Praha [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.elanor.cz/>

ESF ČR – Harmonogram výzev [cit. 2017-04-1]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/harmonogram-vyzev-opz/-/dokument/799647>

HR Monitor - Personální procesy ve firmách v ČR, 2013: základní výstupy studie. In: *HR Monitor* [online]. TREXIMA, 2013 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf>

Klub zaměstnavatelů. České firmy více investují do rozvoje zaměstnanců. HR News [online]. 2015, 3 [cit. 2017-03-13]. ISSN 24645184. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/ceske-firmy-vice-investuji-do-rozvoje-zamestnancu-id-2507305>

PALÁN, Zdeněk. Podnikové vzdělávání zasáhla recese. [online]. [cit. 2016-08-23]. Dostupné z: <http://www.centrumandragogiky.cz/assets/Podnikov%C3%A9-vzd%C4%9B%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-zas%C3%A1hla-recese.pdf>

PHILLIPS, J. J. and P. P. PHILLIPS, 1998. The Return-On-Investment (ROI) Process – Issues and Trends [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupný na : http://www.fasset.org.za/downloads/SDF4_ROI_Training.doc

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Personální informační systém budoucnosti. IT Systems [online]. 2012,10 (11), 100 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/personalni-informacni-system-budoucnosti.htm>

Jiné zdroje

Výroční zpráva ARMATURY Group a.s. rok 2013

Výroční zpráva ARMATURY Group a.s. rok 2014

Výroční zpráva ARMATURY Group a.s. rok 2015

Výroční zpráva ARMATURY Group a.s. rok 2016

Příručka hodnocení zaměstnanců ARMATURY Group a.s.

Seznam použitých zkratk

ASTD - The American Society for Training and Development

BZOP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ERP - Enterprise Resource Planning

ESF CR- Evropský sociální fond

HRIS - Human Resources Information System

NDT - Non destructive testing

NSK - Národní strojírenský klastr

PO - Požární ochrana

RLZ - Rozvoj lidských zdrojů

VVD - Výchova a vzdělávání dospělých

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační schéma společnosti

Příloha 2 Plán adaptace nového zaměstnance

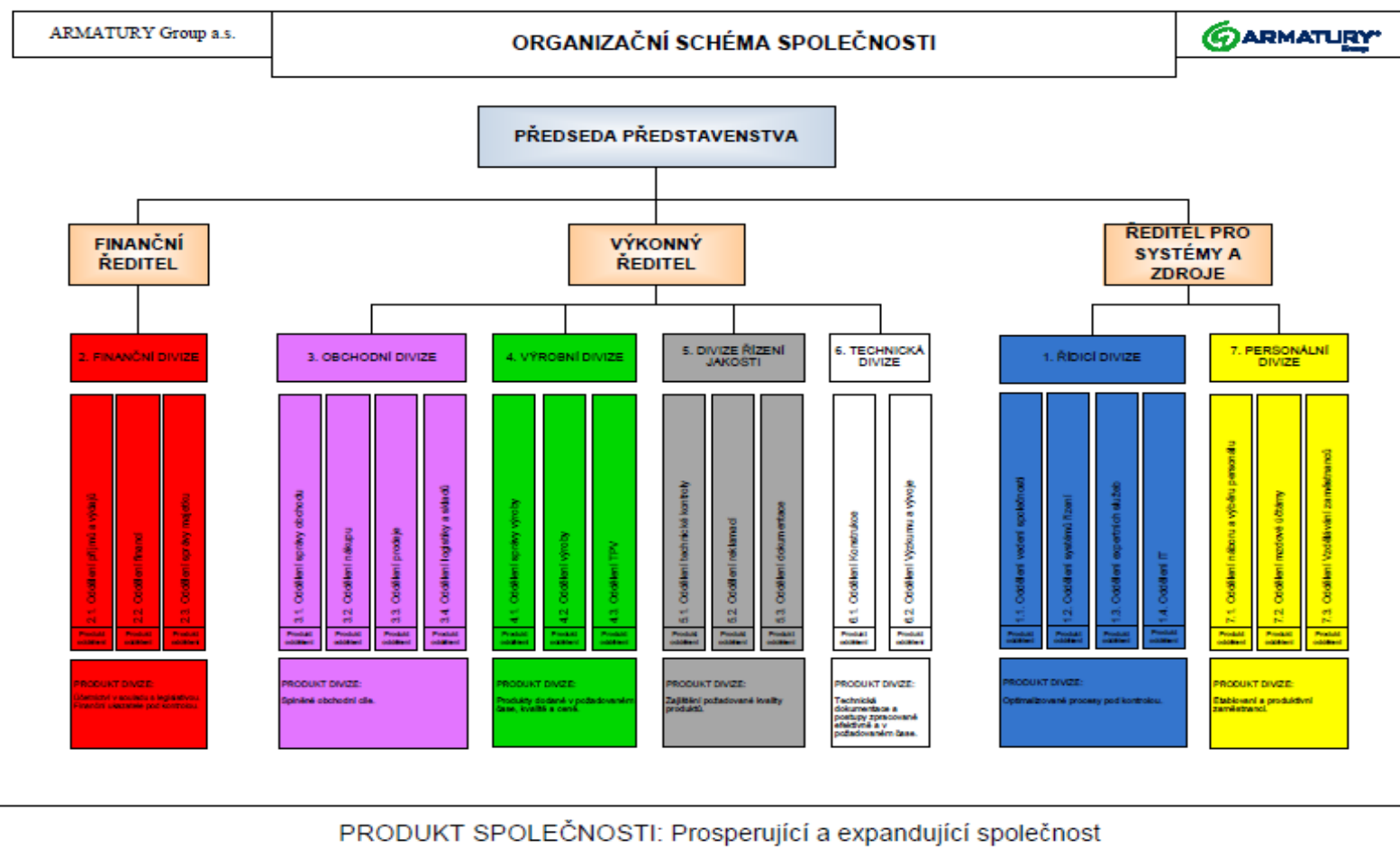
Příloha 3 Žádost o zajištění vzdělávací akce

Příloha 4 Hodnocení vzdělávací akce

Příloha 5 Návrh - Vzor záznamu z hodnotícího rozhovoru

Příloha 6 Dotazník

Příloha 1 Organizační schéma společnosti



Příloha 2 Plán adaptace nového zaměstnance

SBL_7.013



PLÁN ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

I. Osobní údaje:

Osobní číslo:		Útvar:	
Jméno:		Datum nástupu:	
Vzdělání:		Ukončení adaptace:	

	Firma	Post	Roky:
Praxe:			

II. Plán exkurzí jednotlivých oddělení:

časový interval	divize, oddělení	zodpovědná osoba	vyhodnocení	podpis zodp. osoby
			ABSOLVOVAL/A	
			NEABSOLVOVAL/A	

časový interval	divize, oddělení	zodpovědná osoba	vyhodnocení	podpis zodp. osoby
			ABSOLVOVAL/A	
			NEABSOLVOVAL/A	

časový interval	divize, oddělení	zodpovědná osoba	vyhodnocení	podpis zodp. osoby
			ABSOLVOVAL/A	
			NEABSOLVOVAL/A	

časový interval	divize, oddělení	zodpovědná osoba	vyhodnocení	podpis zodp. osoby
			ABSOLVOVAL/A	
			NEABSOLVOVAL/A	

časový interval	divize, oddělení	zodpovědná osoba	vyhodnocení	podpis zodp. osoby
			ABSOLVOVAL/A	
			NEABSOLVOVAL/A	

časový interval	divize, oddělení	zodpovědná osoba	vyhodnocení	podpis zodp. osoby
			ABSOLVOVAL/A	
			NEABSOLVOVAL/A	

časový interval	divize, oddělení	zodpovědná osoba	vyhodnocení	podpis zodp. osoby
			ABSOLVOVAL/A	
			NEABSOLVOVAL/A	

časový interval	divize, oddělení	zodpovědná osoba	vyhodnocení	podpis zodp. osoby
			ABSOLVOVAL/A	
			NEABSOLVOVAL/A	

časový interval	divize, oddělení	zodpovědná osoba	vyhodnocení	podpis zodp. osoby
			ABSOLVOVAL/A	
			NEABSOLVOVAL/A	

III. Osobní cíle pracovníka:

Poř.	Cíl:	Termín	Forma:	Výsledek:	Prozkoušel:
1.					
2.					
3.					

IV. Celkové zhodnocení po skončení adaptace:

--

V. Vyjádření pracovníka:

VYJÁDRĚNÍ SPOKOJENOSTI S ADAPTAČNÍM PROCESEM:

1 - nejmenší spokojenost; 5 - největší spokojenost; odpovídající zaškrtní:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Datum uzavření této dohody:

Podpisy:
Pracovník

.....
Nadřízený pracovník

.....
Za personální oddělení

Zaměstnanci absolvující "Adaptační kolečko" by měli v optimálním případě projít vybranými divizemi / odděleními, v nichž získají základní přehled o těchto procesech:

(SEZNAM PATŘÍ JAKO VODÍTKO PRO ADAPTAČNÍ KOLEČKO, VEDOUcí PŘÍMO ZAŠKRTNE KONKRÉTNÍ PROCESY, SE KTERÝMI BY MĚL BÝT NOVÝ ZAMĚSTNANEC SEZNÁMEN)

PERSONALISTIKA

- ☐ Seznámení s pracovními zásadami a organizační strukturou firmy
- ☐ Seznámení s pracovní smlouvou a PPF, také obdrží "Příručku zaměstnance" a "Zápisník bezpečnosti práce"
- ☐ Seznámení se systémem ŘD v LN
- ☐ Seznámení s pracovní dobou, přestávkami na oběd, elektronickým docházkovým systémem
- ☐ Systém vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců
- ☐ Seznámení s firemními benefity
- ☐ Poučení o parkování

SYSTÉM JAKOSTI

- ☐ Seznámení s normami ISO 9001, ISO 14001
- ☐ Seznámení s výrokovou certifikací armatur nebo jejich (sou)částí
- ☐ Informace o auditovací činnosti ve společnosti
- ☐ Informace o existenci zvláštních norem a předpisů pro určitou oblast výroby armatur, např. pro ruskou nebo americkou JE (GOST, ASME CODE III) atd.

DIVIZE ŘÍZENÍ JAKOSTI

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělení
- ☐ Seznámení se vstupní, mezioperační a výstupní kontrolou
- ☐ Informace o existenci NDT zkoušek
- ☐ Seznámení s tvorbou průvodní technické dokumentace k výrobkům AG
- ☐ Informace k reklamacím, k reklamačnímu řízení
- ☐ Informace k neshodám a systému jejich řešení - nápravných opatření

ODDĚLENÍ NÁKUPU

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělení
- ☐ Informace k tuzemskému nákupu i zahraničnímu nákupu
- ☐ Nákupní objednávka, nákupní smlouva
- ☐ Dodavatelé v hlavních segmentech nakupovaných položek
- ☐ Informace k nákupu armatur, jejich komponent a hutního materiálu
- ☐ Informace k nákupu pohonů
- ☐ Informace k "CHINA AG"

DIVIZE OBCHOD

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělení
- ☐ Obchodní poptávka versus obchodní smlouva
- ☐ Platební styk, bankovní akreditiv
- ☐ Informace k záruční době a její plnění
- ☐ INCOTERMS
- ☐ Standardy v dodání jednotlivých typů armatur, výrobní lhůty pro jednotlivé komodity
- ☐ Vlastní výroba armatur
- ☐ Výroba typu NAG

DIVIZE VÝROBA

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělení
- ☐ Plánování výroby
- ☐ Členění podle toku výroby, Obrobny, Svařování, Montáž
- ☐ Informace ke strojovému parku
- ☐ Technická specifikace zakázky
- ☐ Tlakové zkoušky
- ☐ Provozní přejímky
- ☐ Kooperace

SERVIS A OPRAVY ARMATUR

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělení
- ☐ Výroba z pohledu obroben, svařovny, nátěrů

- ☐ Montáž, rozborka, sborka armatur
- ☐ Výjezdní servis u zákazníků
- ☐ Obchodně servisní služby zajišťované střediskem prodeje služeb
- ☐ Montáž a seřizování pohonů na armaturách

ODDĚLENÍ LOGISTIKY A SKLADŮ

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělení
- ☐ Balení zboží a některé zvláštnosti, např. "Sea package"
- ☐ Expedice zboží, INTRASTAT
- ☐ Skladové hospodářství
- ☐ Naskladňování a vyskladňování zboží z pohledu IFS
- ☐ KARDEX
- ☐ Logistika a skladové hospodářství v externích objektech mimo D.B. a KRA

FINANČNÍ DIVIZE

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělení
- ☐ Pokladna, výdej peněz, vyúčtování cest. příkazů, náhrad apod.
- ☐ Účetní, fakturace
- ☐ Správa majetku, údržba
- ☐ Controlling, reporty a ukazatele firmy, systém reportů v AG
- ☐ Správa a údržba, nákup drobného zboží a služeb
- ☐ Správa vozového parku, systém registrace a bookování vozidel ve firemní autopůjčovně
- ☐ Investice
- ☐ Informační technologie, hardware, software, telekomunikační služby
- ☐ IFS, seznámení s pravidly práce v IFS, základní postupy a pravidla při zadávání dat do informačního systému

TECHNOLOGIE A KONSTRUKCE

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělení
- ☐ Konstrukce, hlavní segmenty výroby armatur z pohledu konstrukční práce, skupinářů za jednotlivé produkty
- ☐ Pevnostní a tlakové výpočty, výpočty dynamiky proudění
- ☐ Práce se SolidWorks
- ☐ Technologická příprava výroby
- ☐ Práce se SolidCAM
- ☐ Technologie svařování, metody, postupy svařování

VÝZKUM A VÝVOJ VLASTNÍ VÝROBY

- ☐ Vývojové úkoly
- ☐ Cenové kalkulace

Použité zkratky:

ŘD	Řízená dokumentace
PPF	Popis pracovní funkce
LN	Lotus Notes (software pro el. poštu a správu dalších aplikací)
ISO 9001	Mezinárodně uznávaný systém managementu jakosti
ISO 14001	Systém environmentálního managementu
GOST	Государственный стандарт – „státní standard“ (předpis ruských norem)
ASME CODE III	American Society of Mechanical Engineers, svazek III pro oblast tlakových nádob a JE
NDT	Nondestructive Testing - Nedestruktivní kontrola, typ zkoušek používaných v kontrole kvality výrobků
AG	Zkratka pro ARMATURY Group a.s.
China AG	Zkratka pro dceřinnou společnost firmy v Číně
INCOTERMS	International Commercial Terms - mezinárodní pravidla vykládající obchodní doložky v zahraničním obchodě
NAG	Nakupovaný výrobek podle výkresové dokumentace AG
INTRASTAT	Statistický systém sběru a zpracování dat pro sledování obchodu se zbožím mezi členskými státy Evropské unie
Sea package	Způsob balení zboží pro námořní přepravu
KARDEX	Automatizovaný regálový skladač
D.B. / KRA	Zkratka pro sídlo firmy v Dolním Benešově, příp. Kravařích
SolidWorks	Software pro konstrukční práci (se softwarem pracuje nejčastěji konstruktér)
SolidCam	Software pro soustružení a frézování (se softwarem pracuje nejčastěji technolog, strojřenský CNC programátor)
TPV	Zkratka pro oddělení technické přípravy výroby

POZNÁMKY:

Adaptace zaměstnance je průběžně monitorována nadřízeným vedoucím.
Na závěr adaptačního období bude zaměstnanec celkové hodnocen se změřením na ověření znalosti načerpaných v adaptačním období.
Hodnocení bude zaměřeno kromě zhodnocení úrovně získaných znalostí a plnění zadanych úkolů i na celkový projev hodnoceného (vystupování, obchodní přístup, iniciativa atd.).

Příloha 3 Žádost o zajištění vzdělávací akce



Evidenční číslo žádosti o zajištění vzdělávací akce: _____

4

ŽÁDOST O ZAJIŠTĚNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Žádám tímto o zajištění vzdělávací akce (VA), pro pracovníka¹, případně více osob dle přiloženého seznamu³.

Jméno a příjmení

1. Práce na PC s příslušným softwarem:

- ☐ IFS, školení provedené interním lektorem ve společnosti
- ☐ Excel základní
- ☐ Excel pokročilý
- ☐ Solid Works pro konstrukční práci
- ☐ AUTOCAD pro konstrukční práci
- ☐ Solid CAM pro soustružení a frézování
- ☐ Jiný software, specifikuj:

5. Obchodně-nákupní dovednosti

- ☐ Bankovní akreditiv
- ☐ INCOTERMS
- ☐ Obchodní právo, kupní smlouva, záruky
- ☐ Prezentační dovednosti, vystupování,
- ☐ Prezentační dovednosti v AJ / RJ
- ☐ Výběr a hodnocení dodavatele
- ☐ Jiné dovednosti, specifikuj:

2. Technické vzdělávání - interní

☐ Produktové školení interní se zaměřením na:

- ☐ Kulové kohouty
- ☐ Šoupátka
- ☐ Klapky
- ☐ Hutní armatury
- ☐ Vysokotlaké speciály
- ☐ Obecné technické znalosti, materiály

6. Ekonomika, controlling, personalistika

- ☐ Mzdové účetnictví - aktuální legislativa
- ☐ Finanční účetnictví - aktuální legislativa
- ☐ Personalistika - aktuální legislativa
- ☐ Finanční controlling
- ☐ Ekonomické základy pro neekonomy
- ☐ Pokročilá ekonomika pro manažery
- ☐ Jiné dovednosti, specifikuj:

3. Technické vzdělávání - externí

- ☐ Nové materiály, technologie a zařízení pro svařování
- ☐ Tlaková zařízení podle PED
- ☐ Tlaková zařízení podle ASME
- ☐ Pevnostní vypočty a vypočty dynamiky proudění v armaturách
- ☐ Jiné vzdělávání, specifikuj:

7. Vzdělávání se zaměřením pro výrobu

- ☐ Plánování výroby
- ☐ Řízení investic, vyhodnocování nákladů
- ☐ Elektrosystémy, pohony, elektronika
- ☐ Údržba strojů a zařízení
- ☐ Jiné vzdělávání, specifikuj:

4. Školení z oblasti JE

☐ ASME CODE III, se zaměřením na:

- ☐ Základní principy, struktura kódu
- ☐ QAM
- ☐ NCA
- ☐ NQA-1
- ☐ Jiné předpisy, specifikuj:

☐ GOST, se zaměřením na:

- ☐ Požadavky předpisů PNAEG
- ☐ Všeobecné předpisy pro potrubní armatury řady NP
- ☐ Jiné předpisy, specifikuj:

Upřesnění vzdělávací akce

Téma, oblast školení:

Pořadatel (pokud je znám):

O vzdělávací akci žádá³:

Jméno a příjmení:

Funkce:

Datum / Podpis:

Požadavek na VA

- ☐ DOPORUČUJI K REALIZACI
- ☐ NEDOPORUČUJI K REALIZACI

z důvodu:

Odpovědný pracovník vzdělávání

1) Pokud jde o jednotlivce, uveď jméno a příjmení

2) Pokud jde o skupinu zaměstnanců, využij přílohu formuláře (Seznam účastníků ke vzdělávací akci)

3) Žádost podává vedoucí (nadřízený) pracovník školené osoby nebo vedoucí projektu

4) Evidenční číslo žádosti vyplní odpovědný pracovník vzdělávání

Příloha 4 Hodnocení vzdělávací akce

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Vyplněním dotazníku přispívá účastník k hodnocení dodavatelů vzdělávacích služeb. Zároveň tímto způsobem informuje příslušného vedoucího a personální oddělení o svém zájmu účastnit se vzdělávání. Vaše zpětná vazba nám pomůže k dalšímu zkvalitnění. Při svém hodnocení postupujte dle níže uvedených instrukcí, prosíme, nevynechávejte žádnou z položek. **D ě k u j e m e.**

Jméno a příjmení:

Pracoviště:

Pracovní funkce:

Název vzdělávací akce:

Přečtěte si otázku a označte nejvhodnější odpověď:

1. Kde jste se o vzdělávací akci dozvěděli?

- ☐ z internetu
- ☐ od kolegů
- ☐ byl/a jste osloven/a emailem
- ☐ jiným způsobem – jakým:

2. Když se zamyslíte nad absolvovaným školením, řekl(a) byste, že bylo na:

- ☐ velmi dobré úrovni
- ☐ dobré úrovni
- ☐ bylo přijatelné, ale spíše podprůměrné
- ☐ bylo spíše na špatné úrovni

3. Jak hodnotíte přínos této vzdělávací akce pro svůj další osobní nebo profesní rozvoj:

- ☐ vzdělávací akce pro mne byla přínosem, získané poznatky rozhodně použiji ve své práci
- ☐ vzdělávací akce pro mne byla přínosem, ale nevím, jak nebo zda získané poznatky uplatním ve své práci
- ☐ vzdělávací akce pro mne nebyla vůbec žádným přínosem, získané poznatky rozhodně nepoužiji ve své práci

U následujících otázek zaškrtněte nejvhodnější odpověď:

	ROZHODNĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
A) Považujete obsah vzdělávací akce za vhodně zvolený?	①	②	③	④
B) Byla témata přednesena zajímavým způsobem?	①	②	③	④
C) Byl výklad pro Vás dostatečně konkrétní?	①	②	③	④
D) Byl výklad jasný a srozumitelný?	①	②	③	④
E) Byl vytvořen dostatečný prostor pro dotazy a diskusi?	①	②	③	④
F) Jak jste byl(a) celkově spokojena s lektorem?	①	②	③	④
Jméno:				
G) Přinesla Vám vzdělávací akce	①	②	③	④
nějaké nové poznatky				
ujasnění a utřídění stávajících poznatků	①	②	③	④
potvrzení, ověření některých vašich názorů	①	②	③	④
inspiraci k tomu, jak některé věci dělat lépe	①	②	③	④

5. Co Vás nejvíce zaujalo, resp. co ve své práci ze vzdělávací akce nejvíce využijete:

.....

6. Jakým způsobem předáte informace ze školení svým podřízeným, kolegům?

.....

7. Obdržel(a) jste písemný materiál k tématu? ☐ ANO ☐ NE

8. Považujete Vy osobně za potřebné pro výkon své pracovní funkce prohlubovat, zvyšovat nebo rozšiřovat si kvalifikaci?

① ② ③ ④

9. Jaké další vzdělávání potřebujete, respektive o jaké máte zájem?

.....

Stanovisko nadřízeného k otázce č. 9:

Podpis účastníka:

Datum :

Podpis nadřízeného vedoucího:

Datum :

Příloha 5 Návrh - Vzor záznamu z hodnotícího rozhovoru



Záznam z hodnotícího rozhovoru v roce 2014

Hodnocený:

Jméno: NOVÁK FRANTIŠEK

Osobní číslo: 1502

Pracovní zařazení: MONTEŽ BAKČEVÍK

Středisko: 4225

Kritéria: 01 – zaměstnanec ☒ THP ☒

Hodnotitel:

Jméno: JAVORSKÝ TOMÁŠ

Osobní číslo: 1672

02 – vedoucí ☐

1. Výsledná hodnota hodnocených kritérií : (průměr přenesený z formuláře Kritéria hodnocení)

2,90

2. Z předchozího hodnotícího rozhovoru pracovník měl splnit tyto cíle a úkoly:

Úkol, aktivita	Termín plnění	Způsob splnění	Pozn.
ŽELENÁ ŽELENÁ A VÝŽIVNÝ PRŮVOD	4/2014	PRŮVOD	SPLENO

3. Návrhy zaměstnance na zlepšení podmínek pro zajištění pracovních úkolů:

4. Vyjádření zaměstnance, zda jej daná pozice uspokojuje nebo má zájem o seberealizaci na jiné pracovní pozici, příp. uvažuje o odchodu do důchodu, z firmy apod:

PRACOVNÍ POZICE JEJÍ UŽIVUJE.

5. Výsledek komplexního hodnocení zaměstnance: (označte některou z variant a) – d), příp. doplňte vyjádření):

- a) Předpoklady pracovníka jsou v souladu s požadavky funkce, osvědčil se, doporučuje se další rozvoj v oblastech (popište):

A. SVAŽEČSKÝ PRŮVOD NA CO₂

B.

C.

- b) Stávající pracovní zařazení odpovídá možnostem pracovníka (rozvoj spíše završen).

- c) Pracovník má předpoklady pro výkon stávajících funkcí, je však třeba zdokonalení v těchto oblastech :

D.

E.

F.

d) Pracovník je ve funkci méně úspěšný, perspektivně je třeba počítat s:

- ☐ přeřazením na jinou vhodnou práci -
- ☐ rozvázáním pracovního poměru.

6. Pracovní cíle pro příští období:

V oblasti teoretické (kursy, školení, semináře, teoretická příprava):

Oblast	Termín plnění	Měřítko plnění
SVAŘECÍKY PŘÍKAZ NA CDE	5/2015	Příkaz

V oblasti praktické (úkoly, dovednosti, cíle):

Oblast	Termín plnění	Měřítko plnění
ZVLÁŠTNOST SAMOSTATNÉ MONTÁŽ MALÝCH K 92	7/2015	Pracovní výkon

7. Doporučení pro další působení ve společnosti (křížkem označte doporučení, může být i více bodů):

doporučuji :

- ☒ ponechat pracovníka na stávajícím místě bez nutnosti dalšího rozvoje
- ☐ ponechat pracovníka na stávajícím místě a rozšiřovat jeho kvalifikaci
- ☐ přeřadit pracovníka na jiné pracovní místo:
- ☐ ukončit pracovní poměr s pracovníkem

☐ zařadit mezi talentované pracovníky (talenty) s přípravou na:

☐ řídicí funkce ☐ odborné funkce



Doporučuji rozvoj v následujících oblastech (popište):

G.

H.

I.

7. Vyjádření k závěrům hodnocení :

Vyjádření hodnoceného: S HODNOCENÍM SOUHLASÍ.	
Datum: 18.11.2014	Podpis: 
Vyjádření hodnotitele: SPOKOČENOST S HODNOCENÍM. SOUHLASÍ SE ZÁVĚR.	
Datum: 18.11.2014	Podpis: 

Důvěrné !

Příloha 6 Dotazník

Zhodnocení procesu vzdělávání ve vybrané společnosti - Armatury Group a.s.

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou Ekonomické fakulty VŠB a toto dotazníkové šetření slouží jako analýza vzdělávacích procesů ve vaší společnosti. Zároveň bude využit jako podklad pro mou diplomovou práci na téma ZHODNOCENÍ PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI - ARMATURY GROUP a.s.

Výstupy této analýzy budou předloženy HR oddělení pro vyhodnocení zpětné vazby a to společně s případným doporučením potřebných změn s důrazem na vyšší efektivitu procesu vzdělávání.

Dotazník Vám zabere maximálně 3 - 5 minut času.

Děkuji Vám za spolupráci.

Bc. Balysová Kateřina

Považujete další vzdělávání obecně za důležité? (vyberte, prosím, jednu variantu)

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Nabízí Vám společnost ARMATURY GROUP a.s., dle Vašeho názoru, dostatek příležitostí k Vašemu rozvoji? (vyberte, prosím, jednu variantu)

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit (odborné kurzy, jazykové kurzy , testování, mentoring, koučování) zprostředkovaných vaším zaměstnavatelem? (vyberte, prosím, jednu variantu)

- ☐ Méně než 1 za rok
- ☐ Alespoň jednou za rok
- ☐ V pravidelných intervalech (týdenní, měsíční, čtvrtletní vzdělávání)
- ☐ Vzdělávání a školení se neúčastním vůbec

Pokud se účastníte vzdělávacích aktivit, jedná se o: (možno zvolit více odpovědí)

- ☐ Zákonná školení (BZOP, PO, školení řidičů, povinné vyhlášky)
- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Měkké dovednosti (např. obchodní dovednosti, komunikace, vyjednávání atd.)
- ☐ Kurzy manažerských dovedností (pro vedoucí pracovníky, mistry, případně mentorink, koučování)
- ☐ Odborná školení (využití nové technologie, materiálů aj.)
- ☐ Jiná (prosím uveďte)

Můžete ovlivnit svou účast na vzdělávání a jednotlivých kurzech, pokud máte o ně zájem? (vyberte, prosím, jednu variantu)

- ☐ Rozhodně ano a vím za kým zajít
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Víte dopředu, kterých vzdělávacích aktivit / školení se budete v daném roce účastnit? (vyberte, prosím, jednu variantu)

- ☐ Ano, plán vzdělávání je dán mou pozicí a plánem mého rozvoje
- ☐ Když mám o něco zájem, požádám svého nadřízeného nebo HR oddělení
- ☐ Vzdělávám se mimo firmu (samostudium), plán si tvořím sám/ sama
- ☐ Není to pro mě důležité, nijak vzdělávání neplánuji

Když Vás firma vyšle na vzdělávací kurz, víte dopředu, proč tam jdete zrovna Vy (jaký je důvod , proč Vás tam poslali) a jaké má mít toto vzdělávání pro Vás a Vaší pozici přínos? (vyberte, prosím, jednu variantu)

- ☐ Ano, dopředu jsem s tímto obeznámen/a HR oddělením
- ☐ Ano, dopředu jsem s tímto obeznámen/a svým přímým nadřízeným
- ☐ Spíše ano, nějakou představu mám, zejména od svých kolegů
- ☐ Spíše ne, dozvím se to až na kurzu/semináři
- ☐ Rozhodně ne

Když se vrátíte ze vzdělávací/ školicí aktivity. Kdo zjišťuje zpětnou vazbu z vaší strany? (možno zvolit více odpovědí)

- ☐ Personální oddělení
- ☐ Přímý nadřízený
- ☐ Nikdo zpětnou vazbu z mé strany nepožaduje
- ☐ Jiná odpověď (prosím uveďte)

Jakým způsobem váš nadřízený (firma) zjišťuje přínos vzdělávání pro výkon vaší práce? (možno zvolit více odpovědí)

- ☐ Ihned po kurzu/ semináři si ode mě vyžádá zpětnou vazbu
- ☐ Na základě pokynu nadřízeného předám informace a dovednosti z kurzu svým kolegům
- ☐ Rozebereme spolu s kolegy a nadřízeným nové možnosti, postupy a uvádíme je do praxe
- ☐ Vyhodnocuje efektivitu vzdělávání při ročním hodnocení/ pohovoru
- ☐ Nijak to nezjišťuje
- ☐ Jiná možnost - prosím uveďte

Které vzdělávací aktivity považujete pro Vaši práci za nejprínosnější? (možno zvolit více odpovědí)

- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Počítačové kurzy
- ☐ Kurzy pro manažery
- ☐ Kurzy pro mistry
- ☐ Odborné kurzy (využití technologie, materiálů aj)
- ☐ Jiné kurzy/ vzdělávání - prosím uveďte

Uveďte u jednotlivých odpovědí, které faktory Vás motivují k dalšímu vzdělávání/ rozvoji.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Vyšší mzdové ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní (kariérní) postup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání nadřízeného nebo spolupracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýšení odbornosti a osobního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraktivní zaměstnanecká výhoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pohlaví

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Věk

- ☐ Do 30 - ti let
- ☐ 31 - 45 let
- ☐ 45 - 55 let
- ☐ nad 55 let

Pracuji na pozici

- ☐ Ve výrobě
- ☐ THP pracovník, administrativa
- ☐ Střední management (mistrři, vedoucí oddělení)
- ☐ Vyšší management (odborní ředitelé, vedoucí divízi)
- ☐ TOP management

Délka zaměstnání ve firmě

- ☐ Do 10 - ti let
- ☐ 10 - 15 let
- ☐ 15 - 20 let
- ☐ nad 20 let